

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza podniku Kyklop network systems, s.r.o.

A Strategic Analysis of Kyklop network systems, s.r.o. Company

Student: Bc. Jana Juhaszová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2011

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Juhaszová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Strategická analýza podniku Kyklop network systems, s.r.o.**
A Strategic Analysis of Kyklop network systems, s.r.o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Analýza vnějšího prostředí
3. Analýza vnitřního prostředí
4. Představení podniku Kyklop network systems, s.r.o.
5. Aplikace analýzy vnějšího prostředí
6. Aplikace analýzy vnitřního prostředí
7. Návrhy a doporučení strategického charakteru
8. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SOUČEK, Z. *Strategické myšlení*. 1. vyd. Praha: Economia, 1991. 81 s. ISBN 80-85378-10-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

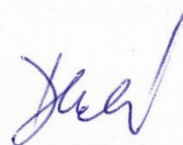
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....
Jana Juhaszová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Marcele Papalové, Ph.D., za velmi užitečnou odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi poskytla během zpracování této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Kyklop network systems, s. r. o. za poskytnuté informace a spolupráci při zpracovávání mé diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	1
1.1	Úvod do strategického řízení	3
1.2	Stručný přehled vývoje strategického řízení	4
1.3	Strategické myšlení.....	4
1.4	Strategický plánovací model	6
1.5	Formulování dlouhodobého záměru v podnikání	7
2	Analýza vnějšího prostředí	10
2.1	Analýza makrookolí (vnějšího, obecného okolí).....	11
2.1.1	PEST analýza	12
2.2	Analýza mikrookolí	15
2.2.1	Analýza konkurenčních sil	15
2.2.2	Analýza konkurence	19
2.3	Metody vícekritériálního hodnocení variant.....	21
2.3.1	Metody stanovení vah	21
2.3.2	Metody hodnocení variant.....	22
3	Analýza vnitřního prostředí	24
4	Představení podniku Kyklop network systems, s. r. o.	27
4.1	Základní údaje o podniku	27
4.2	Historie společnosti Kyklop network systems, s. r. o.....	28
4.3	Organizační struktura společnosti	28
4.4	Výrobní portfolio a poskytované služby	29
5	Aplikace analýzy vnějšího prostředí	31
5.1	PEST analýza.....	31
5.1.1	Politicko-právní faktory	31
5.1.2	Ekonomické faktory	35
5.1.3	Sociální faktory	43
5.1.4	Technologické faktory.....	49
5.2	Porterův „model pěti sil“	52
5.2.1	Stav soupeřivosti – konkurence v odvětví.....	52
5.2.1.1	Analýza konkurence	54
5.2.2	Hrozba substitučních výrobků.....	60
5.2.3	Hrozba vstupu potenciálních konkurentů.....	61
5.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	63

5.2.5	Vyjednávací síla kupujících	63
6	Aplikace analýzy vnitřního prostředí	65
6.1	Identifikace zdrojů podniku	65
6.1.1	Hmotné zdroje	65
6.1.2	Lidské zdroje	66
6.1.3	Nehmotné zdroje	66
6.1.4	Finanční zdroje	67
6.2	Marketingové a distribuční faktory	67
6.3	Shrnutí vnitřní analýzy	68
7	Návrhy a doporučení strategického charakteru	69
8	Závěr	75
	Seznam použité literatury	76
	Seznam zkratk	86
	Seznam obrázků	87
	Seznam tabulek	87
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	88
	Přílohy	89

1 Úvod

Prvními řízenými institucemi v minulosti byly církve, armády a státy, kde bylo potřeba využít při dosahování určitých záměrů mnohdy i fyzického násilí. Postupně docházelo k použití humánnějších aktivizačních prostředků v podobě ekonomických pobídek či jiných výhod. S rozmachem průmyslové výroby začal být kladen důraz na zvyšování produktivity práce a tak začala být řídicí činnost potřebnou a velice užitečnou činností v podnikatelství (Lednický, 2007).

Management, který tuto řídicí činnost vykonává, neznamena pouhý dozor neboli kontrolu, což je pouze jedna z vykonávaných funkcí, ale rovněž plánuje, organizuje, vede zaměstnance, komunikuje a motivuje k práci a dosahování lepších výsledků (Weihrich, Koontz, 1993). Právě plánování je podceňovanou funkcí, bez které se neobejde žádný podnikatel. Je pravdou, že předpokladem dlouhodobé úspěšnosti všech podniků je kvalitní strategické řízení, které je mnohdy podceňováno, což stojí za vznikem problémů a neúspěchů (Lednický, 2000). Hlavní náplní vrcholového managementu je strategické a někdy také taktické řízení, které se neobejde bez předchozího definování kdo jsme, co chceme, kam směřujeme a jakým způsobem se tam dostaneme.

Ve vývoji světové ekonomiky konce 20. století se potvrzují vývojové tendence, kdy se nabídka a poptávka značně liší, a tím pádem rostou požadavky na konkurenceschopnost firem, na trhu se objevují noví „hráči“. Tyto zhoršující se podmínky podnikání nutí výrobce k zamýšlení se nad tím, jak vyhrát nad ostatními. Schopnost organizace soutěžit v současném podnikatelském prostředí, které se neustále mění, vyžaduje kvalitní a kompetentní vedení, které umí rozpoznat budoucí potřeby podnikání a využít dovednosti z oboru podnikání.

Právě strategická analýza by měla firmě poskytnout dostatečné informace o současné situaci, jaké má předpoklady k úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat. Strategické řízení tedy znamená výběr vhodné strategické alternativy, která se jeví jako nejoptimálnější, a její implementace.

Cílem této diplomové práce je provést srovnání podniku Kyklop network systems, s. r. o. z pohledu zákaznických parametrů s jeho hlavními konkurenty v oboru poskytování telekomunikačních služeb, konkrétně internetu. Výsledkem tohoto srovnání bude navržení a doporučení opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Analýza konkurence bude uvedena nejprve analýzou vnějšího prostředí, které všechny podnikatelské jednotky ovlivňuje.

V rámci analýzy mikrookolí bude provedena samotná analýza konkurence, jejímž cílem bude identifikování, poznání a konkurenční srovnání hlavních rivalů se společností Kyklop network systems, s. r. o.

Analýza vnitřního prostředí bude provedena pouze částečným způsobem, z důvodu neposkytnutí úplných informací o vnitřních zdrojích firmy, mezi které patří účetní výkazy.

Na základě výsledků těchto analýz budou navrhnutá opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti Kyklop network systems, s. r. o. na trhu poskytovatelů internetových služeb.

1.1 Úvod do strategického řízení

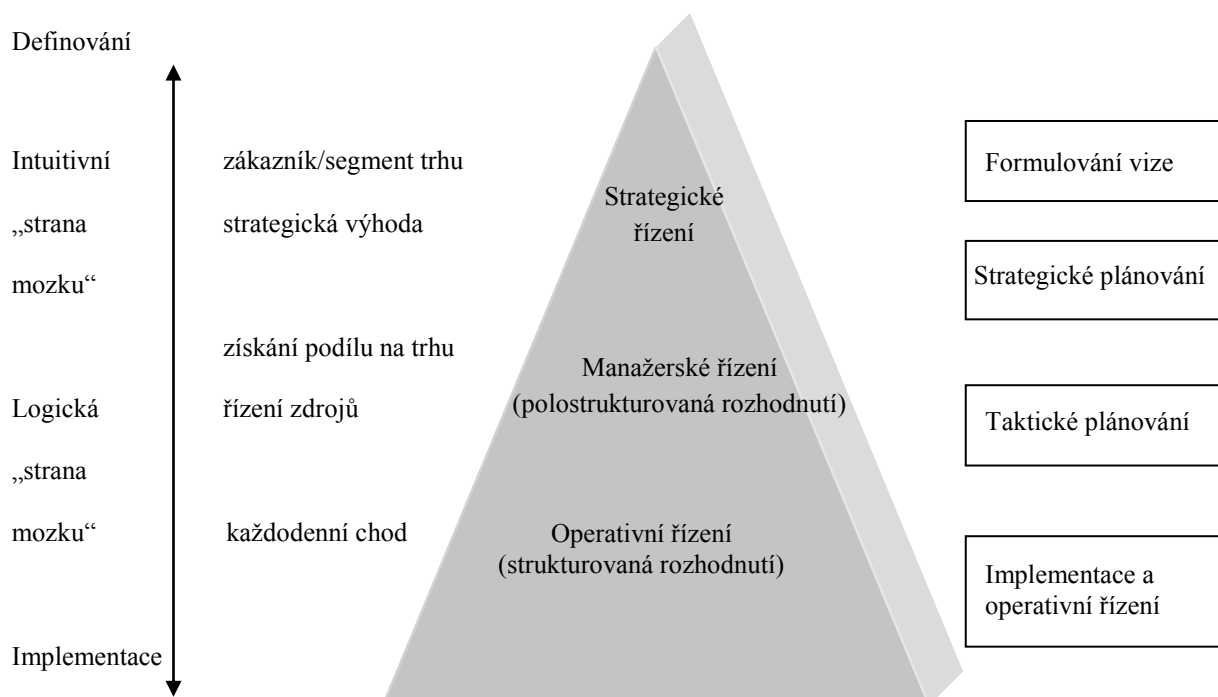
V různých literaturách, zabývajících se strategickým řízením a strategickou analýzou, nalezneme odlišný způsob výkladu pojmu strategie. Slovo strategie je řeckého původu a vzniklo z řeckého „strategos“, jež označuje vůdce armády. Následně došlo ke spojení dvou pojmů, z nichž „stratos“ znamená vojsko a „ago“ jak vést (Lednický, 2000). Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení určitého cíle (Lednický, 2000). Postupem času se začala strategie uplatňovat i v ekonomickém sektoru. Dnes již existuje řada definic, které vznikly zejména v zahraničí, tedy v západní Evropě a USA.

Strategie je soubor manažerských rozhodnutí, které určují dlouhodobou výkonnost organizace (Robbins, Coulter, 2004). Určuje rozhodující celkové záměry a cíle firmy v dlouhodobém horizontu a má rámcový charakter (Robbins, Coulter, 2004).

Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí (Porter, 1980).

Obecně lze říci, že strategická rozhodnutí souvisí s (Mallya, 2007):

- vyjádřením určitého záměru organizace, na který se zaměřuje,
- určuje a přizpůsobuje aktivity k jeho dosažení podmínkám okolního prostředí a schopnostem zaměstnanců s přidělením potřebných zdrojů.



Obrázek 1.1 Úrovně manažerského řízení a rozhodování (podle Košťan, Šuleř, 2002, s. 2)

Jak je uvedeno v obrázku č. 1.1, strategické plánování je jednou z nejdůležitějších činností managementu na vrcholové úrovni, který má také největší zodpovědnost za jeho provedení. Proto je kladen důraz na stanovení, provedení a vyhodnocení strategických cílů.

Strategické znalosti jsou důležité, umožňují vedení podniku rozpoznat potřeby podnikání a učit se novým dovednostem.

1.2 Stručný přehled vývoje strategického řízení

Etap	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
Klasická škola 60. let	Vojenská tradice, v čele je manažer, který rozhoduje.	Vytvoření SWOT analýzy (Andrews).	Vytvoření Ansoffovy matice.
Procesní přístup 70. let	Růst globalizace, propojenost jednotlivých oddělení a vzájemná kooperace.	Výrobní a geografická diverzifikace.	BCG matice.
Evoluční přístup 80. let	Evoluční (Smithův) pohled na konkurenci (trhy myslí za manažery). Inspirace japonským modelem podnikání.	Přiblížit se zákazníkovi, zvýšit kvalitu produkce, zlepšení komunikačních systémů.	Modely řízení kvality, Porterův pětifaktorový model.
Systémový přístup 90. let	Rozšíření strategického managementu o osobní přístup.	Zvýšit efektivitu produkce.	Tvorba vnitropodnikových kultur.
Novodobý výklad strategického managementu	Sjednocení pojmu strategické řízení a strategie.	Zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu.	Strategický výzkum.

Tabulka 1.1 Shrnutí etap vývoje strategického řízení (Mallya, 2007, s. 26)

1.3 Strategické myšlení

Podle Košťana a Šuleře (2002, s. 15) „strategické myšlení představuje schopnost perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí,

variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech pracovníků.“

Strategické myšlení je pro člověka určitá pomoc pro osobní plánování. Tato schopnost není vrozená, ale musí se ji člověk naučit (Košťan, Šuleř, 2002). Je však potřeba připomenout, že je to pouze pomocný nástroj a nikoliv určitá tvůrčí schopnost člověka. Právě strategické myšlení by mělo být součástí podnikové koncepce, jež má přínosy pro podnikovou praxi (Košťan, Šuleř, 2002):

- Delší životní cyklus výrobků (první, kdo identifikují a využijí nové příležitosti).
- Rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a rychlé dosažení zisků.
- Vyšší efektivnost a produktivita (lepší výsledky s nižšími náklady a ztrátami).
- Méně krizového řízení (méně chyb).
- Lepší zpětná vazba a poučení (sledování, rozbor a zdokonalování).
- Zlepšení týmové práce a týmové atmosféry (sdílení úspěchů členy týmu).

Překážky strategického myšlení lze shrnout do několika nedostatků, které způsobují bariéry vyskytující se nejen v českých firmách (Košťan, Šuleř, 2002). Mezi nejznámější jsou řazeny takové, jako jsou např. chybějící vize, nedostatečná znalost svého odvětví a trendů, nepřipravenost ke změnám nebo neochota jejich realizování, obranné jednání namísto vyvinutí aktivity ke zvýšení konkurenceschopnosti, krátkozrakost, kdy se podnik zaměřuje na momentální maximalizaci zisku snižováním výdajů na výzkum a vývoj, vzdělávání pracovníků, byrokracie, výrobní orientace ve smyslu plnění skladů neprodejným zbožím bez zkoumání potřeb zákazníků, paradigma v soustředěnosti se na přítomnost a držení se osvědčených postupů, což vede ke strnulosti, osobní zájmy manažerů, špatná informovanost, nerozhodnost, nekompetentnost, nedůslednost, ignorování kulturního kontextu v rozdílných kulturních podmínkách apod.

K tomu, abychom dokázali řídit firmy v podmínkách nejistoty, je potřeba si osvojit principy strategického myšlení mezi něž patří např. nepřetržité sledování vývoje v okolním prostředí, vytvoření vize, která všem zainteresovaným stranám vysvětluje, kam firma směřuje, uspokojování potřeb zákazníků správnými výrobky, systémovost, kdy v úvahu musejí být brány širší souvislosti daných rozhodnutí, nejen na úrovni jednoho článku podniku, variantnost v plánování, kdy se takto do jisté míry snižuje rizikovost, proaktivnost k využití blížících se změn prostředí a minimalizování hrozeb, koncentrace zdrojů, flexibilita v podmínkách neustálých změn, inovativní přístup a připravenost ke změnám, jakost na

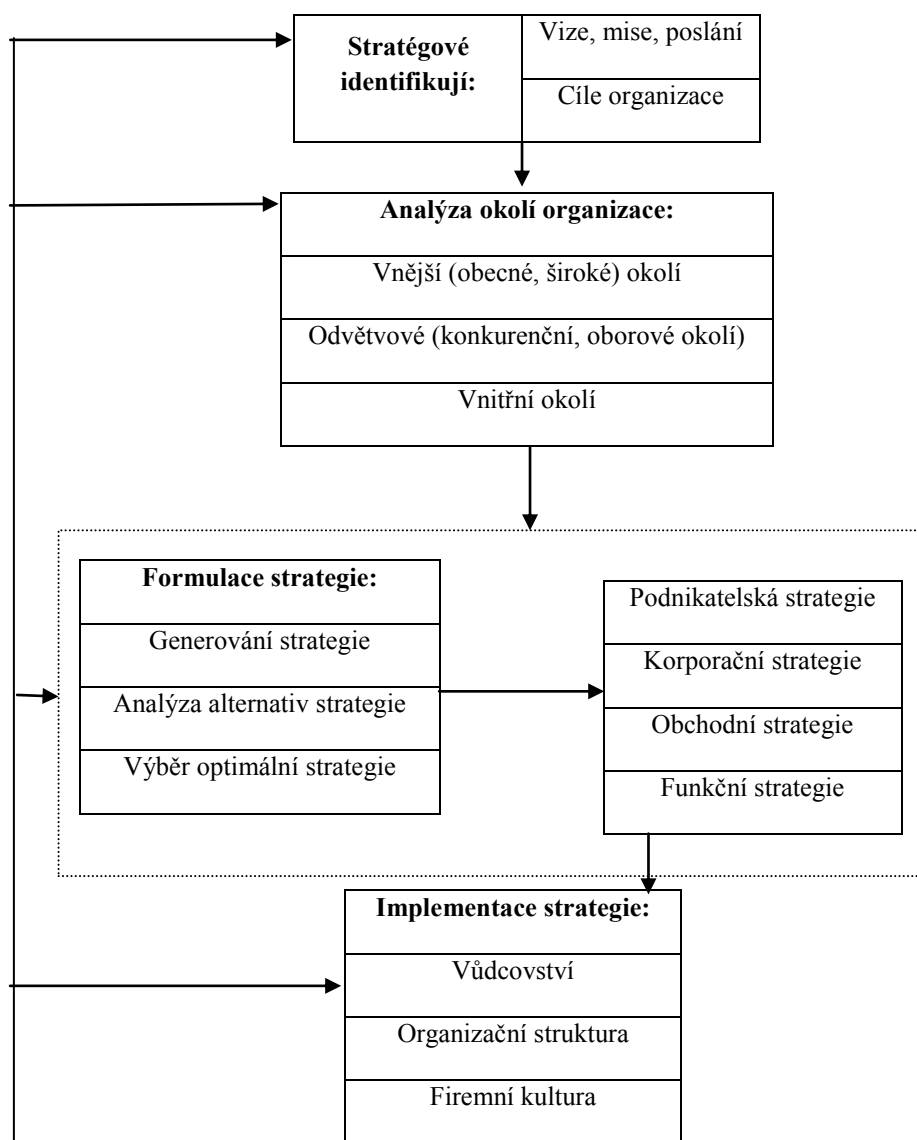
prvním místě, tvůrčí řešení problémů, prohlubování znalostí a rozšiřování dovedností, nadšení a zaujatost pro podnikání, disciplína, trpělivost, odvaha a tvrdá práce (Košťan, Šuleř, 2002).

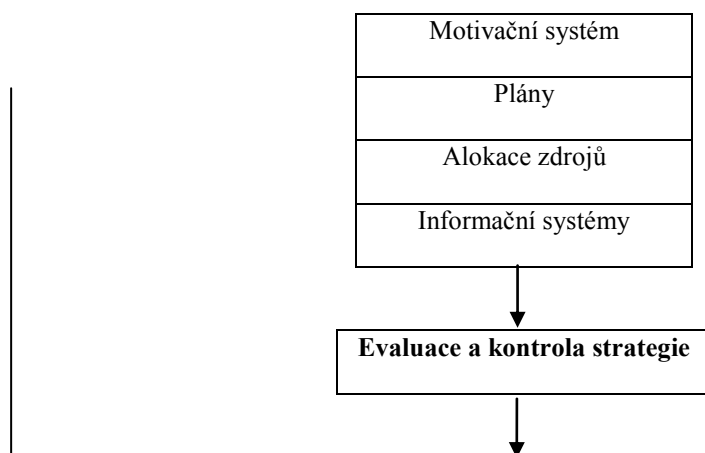
1.4 Strategický plánovací model

Proces strategického řízení má za úkol zjistit skutečný stav v dané organizaci a určit, čeho chce firma dosáhnout v následujících letech (Košťan, Šuleř, 2002).

V obrázku č. 1.2 je uvedeno schéma popisující průběh strategického řízení, které je nekončícím procesem reagujícím na problémy i příležitosti, jež mohou vzniknout.

Tento proces probíhá v různých organizacích jinak, ale je možné ho rozdělit do základních pěti fází, tj. identifikace mise, vize a cílů, analýzy okolí organizace, formulování strategie, implementace (zavedení) a posouzení dané strategie (Mallya, 2007).





Obrázek 1.2 Proces strategického řízení (podle Mallya, 2007, s. 28)

1.5 Formulování dlouhodobého záměru v podnikání

Tato činnost zahrnuje obtížnou formulaci podnikové vize, mise, cílů a záměrů organizace, které vytvářejí představu o budoucím vývoji a směru rozvoje (Lednický, 2000).

Vize

„Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy“ jak tvrdí Mallya (2007, s. 29).

Např. „Vytvořit prostředí uspokojující potřeby klientů,“ nebo, „prosperovat i v dobách nepříznivých ekonomických podmínek.“

Mise

„Mise se zabývá současnými aktivitami firmy (současný produkt, servis; které potřeby zákazníků uspokojuje; technologické a obchodní schopnosti firmy). Což můžeme shrnout do otázky, kdo jsme a co děláme? Mise navíc obsahuje kodex chování celé organizace tak, aby vedl k naplnění stanovené vize, přičemž také slouží ke stimulaci pracovníků.“ jak tvrdí Mallya (2007, s. 31).

V odborné literatuře se můžeme setkat s rozlišováním na širší a užší vymezení pojmu poslání. Užší vymezení znamená rozsah působnosti podniku, o výrobcích a službách, které poskytuje, ale také o technologii, kterou k tomuto používá (např. letecká doprava). Širší

vymezení znamená oblast působnosti v rámci odvětví, avšak nepodává jasnou představu o zaměření (např. doprava).

Poslání by nám také mělo dávat odpověď na to, jaké produkty vyrábíme, pro koho jsou vyráběny (zákazník, trh), jakým způsobem tyto výrobky vyrábíme, zda má podnik zájem o společnost, zaměstnance, okolní prostředí apod.

Ku příkladu lázeňské centrum: „Chceme být nejkvalitnější a největší lázeňské centrum v Moravskoslezském kraji. Budeme poskytovat návštěvníkům nejlepší ozdravné služby, které budou zároveň cenově dostupné a na vysoké úrovni.“

Cíle

Cíle vyjadřují stav, kterého chce podnikatelský subjekt dosáhnout, skrze vykonávání různých aktivit v určitém časovém období. Dává smysl nejen existenci podniku, ale také vyřčenému poslání a vizi.

Prvořadým cílem všech firem je vytvářet zisk. Mezi další cíle mohou patřit: vztahy mezi pracovníky, kapitálové vztahy, dodavatelské vztahy a společenské přínosy (Mallya, 2007).

Při stanovování cílů by měl podnik brát v potaz objem dostupných zdrojů, okolí, ve kterém se podnik nachází, vztahy mezi „stakeholdery“, vlastnostmi řídících pracovníků, zkušeností z minulosti apod.

Obsah cílů by měly být v souladu s misí společnosti (Mallya, 2007, s. 32 - 33):

- jsou zaměřeny na jednu aktivitu nebo určitý směr podniku,
- měly by reflektovat primární aktivity nebo strategický směr,
- jsou dosažitelné ve specifických časových horizontech (tj. např. tři roky),
- jsou vytvořeny na základě mise a jsou s ní kompatibilní,
- vychází se z nich při stanovování strategických a operativních plánů.

Konkrétní cíle specifikují cíle obecné a objasňují důvody a návody k jednotlivým postupům.

Strategické cíle musí být SMART, což znamená, že musí splňovat následující charakteristiky (Lednický, 2000):

- S – specific: specifické, aby jim každý rozuměl,
- M – measurable: měřitelné, abychom definovali kolik toho chceme dosáhnout,
- A – agreed: akceptovatelné těmi, kteří je budou plnit,
- R – realistic: reálné, dosažitelné a dostatečně náročné,

- T- timed: určit do kdy chceme, aby byly cíle splněny.

Podnikatelské cíle by měly být stanovovány v těchto oblastech (Drucker, 1993):

1. Postavení na trhu.
2. Inovace.
3. Produktivita.
4. Materiální a finanční zdroje.
5. Rentabilita.
6. Manažerská výkonnost a odpovědnost.
7. Výkonnost pracovníků a jejich postoje.
8. Sociální zodpovědnost.

Např. „Zvýšit celkový zisk do jednoho roku o 3 %.“ nebo „Do dvou let snížit náklady na jednoho pracovníka o 5 %.“

2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza okolí organizace je zaměřená na zkoumání okolního prostředí organizace, a to jak makrookolí, tak také mikrookolí (Dedouchová, 2001). Jsou zjišťovány a analyzovány faktory působící na podnik, které jej ovlivňují nebo jej mohou do budoucna ovlivnit. Důležitá je identifikace všech vazeb a souvislostí mezi jednotlivými faktory (Sedláčková, Buchta, 2006).

Důvodů, proč je nutné zkoumat podnikatelské okolí, je mnoho, proto bych zde uvedla alespoň pár (Mallya, 2007):

1. Předejít okamžiku překvapení od konkurentů.
2. Sledovat své okolí kvůli neustálým změnám.
3. Zjištění své pozice na trhu.
4. Analyzovat vnitřní možnosti či příležitosti firmy apod.

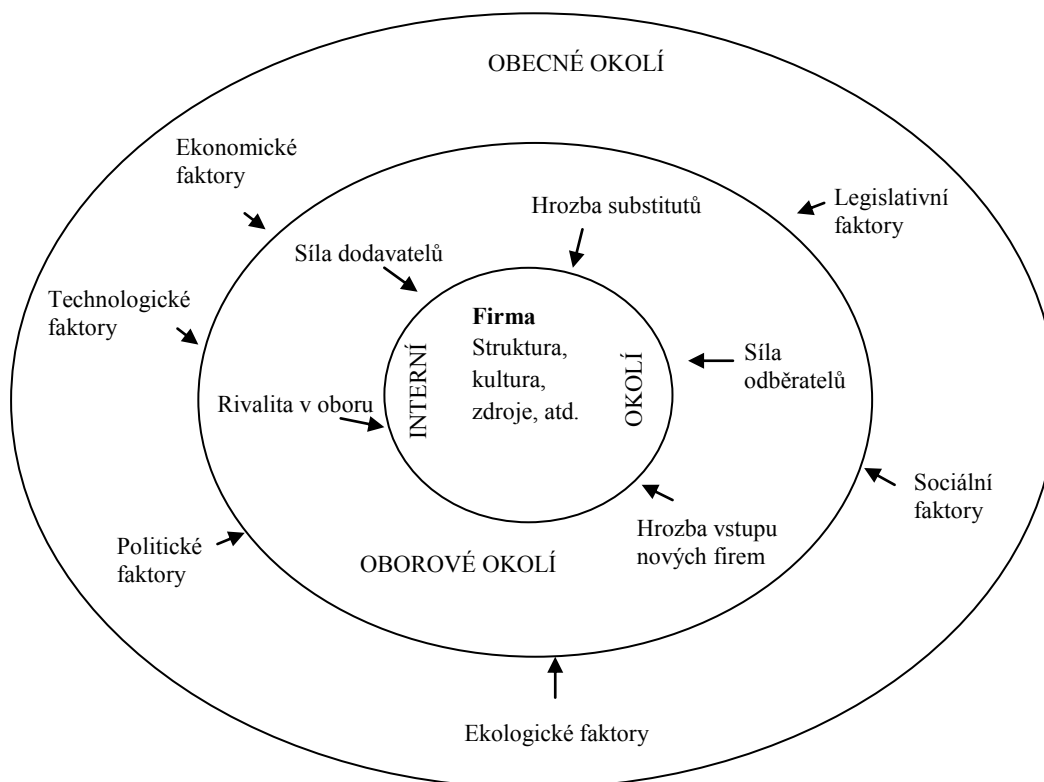
Již zmíněné okolí podniku je tvořeno legislativou, státními orgány, finančními a jinými institucemi, vládou a její stabilitou, technologickou vyspělostí země, konkurencí, zákazníky, dodavateli, strukturou odvětví, kulturou apod.

Je důležité stále sledovat okolní prostředí firmy, protože jen tak je možné vytyčit možné příležitosti a případné hrozby, které mají vliv na vývoj podnikání (Mallya, 2007).

„Na začátku analýzy je nezbytné určit, jestli se významně nezměnily předpoklady, za nichž byla vytyčena stávající strategie a jestli stav firemního okolí umožňuje pokračovat v současné strategii tak, aby podnik dosáhl požadovaných výsledků.“ jak tvrdí Mallya (2007, s. 40).

Jestliže došlo k podstatné změně okolí, strategie musí být upravena, aby efektivně reagovala na danou situaci v podobě příležitosti – maximálně ji využít nebo hrozby – nalézt cestu, jak se jí vyhnout, či zmírnit její dopad na podnik (Dedouchová, 2001).

Na obrázku č. 2.1 můžeme vidět, že podnik je jakýmsi jádrem uprostřed národního a celosvětového dění. Toto jádro obklopuje již zmíněné oborové okolí, které zastřešuje konkurenci, potenciální konkurenci, dodavatele, substituty a odběratele. Na všechny tyto prvky působí odlišnou intenzitou obecné okolí v podobě legislativy, technologie, sociálních faktorů, ekonomických faktorů apod.



Obrázek 2.1 Podnikatelské okolí společnosti (podle Mallya, 2007, s. 40)

2.1 Analýza makrookolí (vnějšího, obecného okolí)

„Makrookolí představuje společné prostředí odvětví, přestože zde můžeme nalézt určité rozdíly a které je společné pro všechna mikrookolí a tedy i podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají,“ jak tvrdí Dedouchová (2001, s. 17).

Tímto vnějším okolím je politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, který firmu obklopuje, ale také celosvětové (globální) okolí (Sedláčková, Buchta, 2006).

Aby se podniku podařilo naplnit stanovenou strategii, musí dosahovat nejlepších výsledků v souladu s okolím. Právě rozdílná úroveň schopnosti firem vyrovnat se s vlivy jako jsou politická stabilita, dovozní omezení, inflace, migrace obyvatelstva a populační boom, dostatek surovin, technologické inovace a výzkum, představují skutečnosti ovlivňující úspěšnost, vytrvalost a výkonnost firem (Sedláčková, Buchta, 2006).

V mnohých případech podniky pouze reagují na podmínky v obecném okolí, jelikož nejsou sami schopni změnit určité faktory, a to hlavně v případě malých a středních podniků, které nedosahují takové vyjednávací síly jako velké podniky (Dedouchová, 2001).

Součástí analýzy vnějšího okolí je zjištění trendů zahraničního (mezinárodního) a národního (domácího) prostředí (Mallya, 2007).

Domácí ekonomika může být ovlivněna mezinárodním děním, a proto je důležité sledovat vývoj v zahraničí. Např. dnes v mezinárodním obchodě má převahu Čína, která by se pro českého vývozce mohla stát obchodním partnerem.

Analýza národního prostředí nám umožňuje zkoumat vzájemně související trendy ekonomického, legislativního, společenského, politického, technického, ekologického směru (Mallya, 2007). Jsou zde rozkrývány trendy a vlivy, které se dotýkají samotného podnikání. Na následujících stranách se jimi budu zabývat a použiji dnes již známou metodu.

2.1.1 PEST analýza

„Analýza PEST je užitečným nástrojem pro pochopení okolního prostředí, ve kterém podnik působí.“ jak tvrdí Morrison (2007).

Z výše uvedeného názvu je zřejmé, že se jedná o metodu analýzy, jejíž pojmenování se skládá z prvních písmen různých anglických slov. Hojně je rozšířena modifikace analýzy v podobě SLEPTE, PESTLE, STEP, což vyjadřuje doplnění původního slova o nové faktory, které mají vliv na podnikání jako jsou legislativní, ekologické, etické apod. (Mallya, 2007).

Klasická PEST analýza může zahrnovat všechny další faktory uváděné ve variantních provedeních (Chapman, 2010). Např. legislativní faktory bývají uváděny v rámci politické oblasti, ekologické faktory mohou být součástí všech čtyř oblastí apod.

P – political – politické a legislativní faktory

Politické faktory mohou zásadním způsobem ovlivňovat podnikatelské prostředí, strukturu a rozhodování podnikajících subjektů (Mallya, 2007).

Důležitou roli zastává stabilita vlády a politického zřízení země, existence a podpora zahraničního obchodu, vládní výdaje, účast státu v různých mezinárodních seskupeních, struktura politických stran a jejich podpora, vyjednávací síla různých zainteresovaných skupin apod. (Dedouchová, 2001; Mallya, 2007).

Legislativní faktory se dotýkají každého podniku. Stát schvaluje řadu zákonů v podobě norem a vyhlášek, které jsou podniky nuceny dodržovat a které také rozhodují o jeho budoucnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

Jsou to například daňové zákony, antimonopolní zákony, zákony na ochranu spotřebitele, zákony na ochranu životního prostředí, regulace exportu a importu, ochrana

osobního vlastnictví, občanský zákoník, obchodní zákoník, zdravotní a bezpečnostní zákon a mnoho dalších norem na ochranu zdraví a života spotřebitelů, zaměstnanců, životního prostředí a samotných podnikajících jednotek (Mallya, 2007).

E – economic – ekonomické faktory (hospodářské trendy a vývoj)

Podle Dedouchové (2001, s. 26) je „makroekonomické okolí charakterizováno stavem ekonomiky. Tento stav ovlivňuje schopnosti podniků dosáhnout odpovídající výnosnosti.“ Existují čtyři důležité makroekonomické indikátory: míra ekonomického růstu (rate of economy), úroková míra (interest rates), směnný kurs (currency exchange rates), míra inflace (inflation rates) a v neposlední řadě daňová politika (Dedouchová, 2001).

Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniků a států tím, že zvyšuje spotřebu a celkovou výkonnost podniků (Sedláčková, Buchta, 2006).

Dalšími důležitými indikátory jsou: hrubý domácí produkt, dostupnost surovin a energií, hospodářské cykly, mzdy a ceny v ekonomice, kapitálový trh, zaměstnanost a nezaměstnanost, překážky exportu a importu, daňové zatížení firem, působení centrální banky apod. (Mallya, 2007).

S – social – sociální faktory (společenské trendy)

Tyto faktory odrážejí vývoj ve společnosti – změnu struktury obyvatelstva, postoje obyvatelstva, životní styl, životní úroveň, vzdělání, počet pracovně aktivních obyvatel a nezaměstnaných, potřeby, hodnoty, chování, příjmy a životní náklady, mobilitu a migraci obyvatelstva, otázku volného času, role mužů a žen ve společnosti, hendikepované obyvatelstvo, stárnutí populace, péči o zdraví a o seniory apod. (Sedláčková, Buchta, 2006; Mallya, 2007).

Sociální faktory mohou výrazným způsobem ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale i nabídku – preference volného času před prací apod. (Mallya, 2007). Důležité je proto jejich poznání a získání konkurenční výhody.

T – technological – technologické trendy (výzkum a vývoj)

Úspěch podniku tkví v předvídatosti vývoje směru technického rozvoje (Mallya, 2007). Proto by se měl podnik aktivně zapojovat do inovační činnosti, která mu může zajistit přežití, ale také růst na trhu (Dedouchová, 2001).

Je třeba brát na zřetel výši výdajů na výzkum a vývoj, podporu vlády a jiných zainteresovaných skupin na inovační činnosti, rychlost morálního zastarávání, nové pracovní

metody, postupy a techniky, velikost a strukturu přírodních zdrojů využívaných k určitým technologiím apod. (Mallya, 2007).

Shrnutí faktorů ovlivňujících prostředí podniku v podobě PEST analýzy naleznete v příloze č. 1. Na následujících řádcích uvádím vybrané ukazatelé, které budou předmětem zpracování v praktické části.

PEST analýza

Politicko-právní faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> - Platné zákony, předpisy, vyhlášky a směrnice - Budoucí legislativa - Regulační orgány 	<ul style="list-style-type: none"> - Míra inflace - Úroková míra - Míra nezaměstnanosti - Míra ekonomického růstu - Průměrná mzda - Spotřeba - Daňové zatížení - Ceny zdrojů, energií a surovin - Směnný kurz
Sociální faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> - Demografie společnosti - Spotřebitelské preference - Životní úroveň - Vzdělání - Trávení volného času 	<ul style="list-style-type: none"> - Nové objevy a vynálezy - Rychlost technologického přenosu - Rychlost morálního zastarání - Podpora podnikání

Tabulka 2.1 Vlastní zpracování (podle Bělohávek a kol., 2001 a dále podle Chapman, 2010)

Význam analýzy roste v závislosti na velikosti podniku, jeho rozvojových schopnostech a ambicích (Sedláčková, Buchta, 2006). Pro malé a střední podniky není až tak důležité, jaké jsou zahraniční vztahy, vývozní kvóty, devizový kurz apod., protože se hlavně orientují na místní (lokální) trh. Tyto firmy se budou především soustředit na potřeby a přání zákazníků, životní styl, volný čas apod.

Vlivy působící na podnik a jejich váha se mění, a proto je důležité, aby podniky včas vyhodnocovaly jejich dopady (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2 Analýza mikrookolí

Stěžejní část této analýzy tvoří zjištění konkurenční síly v mikrookolí a odhalení příležitostí nebo ohrožení podniku, jichž je potřeba využít nebo minimalizovat, aby nebyly způsobeny velké škody a formulovat odpovídající strategii (Dedouchová, 2001; Sedláčková, Buchta, 2006).

Faktory jsou představovány odvětvím, ve kterém podnik realizuje své aktivity (Sedláčková, Buchta, 2006). Analýza mikrookolí odhaluje vývojové trendy, struktury a vazby (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2.1 Analýza konkurenčních sil

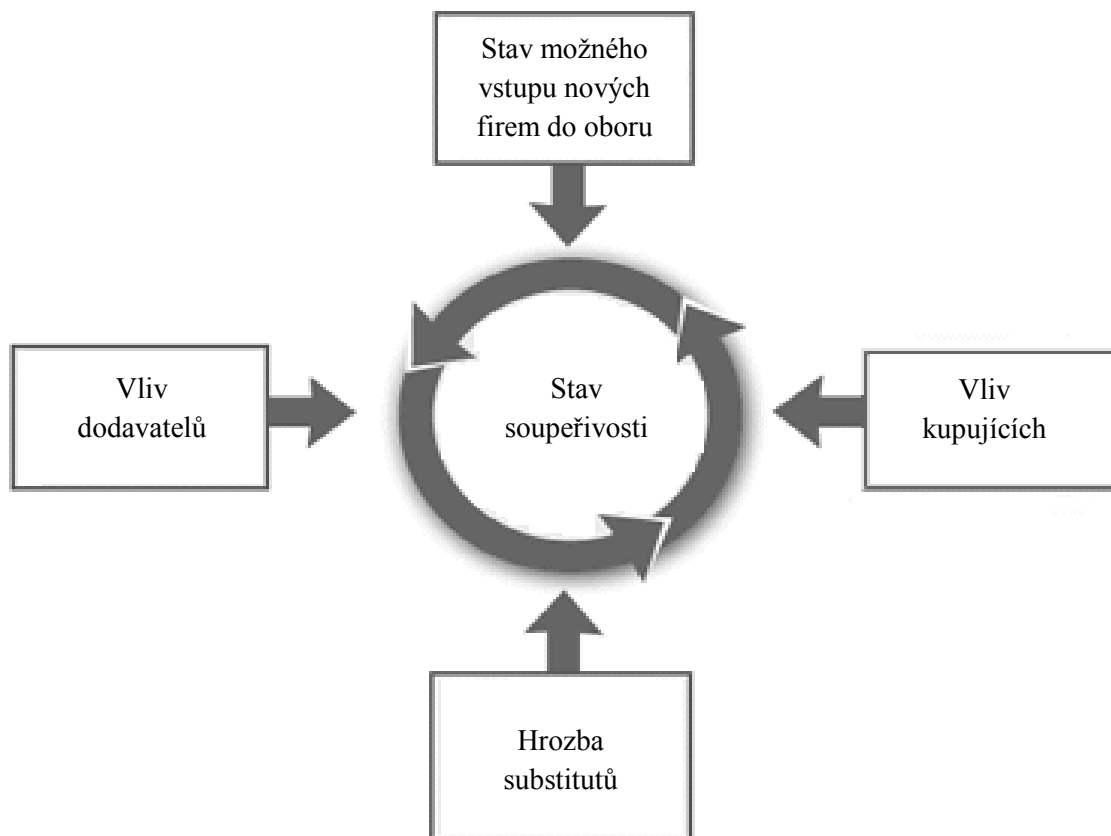
Sedláčková, Buchta (2006, s. 47) tvrdí, že „analýza konkurenčních sil zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku.“

K tomuto vyvinul M. E. Porter (1980) „model pěti sil“, jinak také „Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí“ nebo „diamantový model“, který je zaměřen na analýzu (Sedláčková, Buchta, 2006; Mallya, 2007):

- rizika vstupu nových potenciálních konkurentů,
- soupeřivosti (rivality) mezi stávajícími konkurenty,
- vlivu kupujících (jejich kupní síla),
- vliv dodavatelů (smluvní síla dodavatelů),
- hrozba substitučních výrobků (náhražek, alternativ).

Jinak řečeno, model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil, viz obrázek č. 2.2.

„Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny.“ jak uvádí Sedláčková, Buchta (2006, s. 47).



Obrázek 2.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (podle The Five Competitive Forces That Shape Strategy, 2008)

Analýza konkurentů umožňuje firmám předejít neočekávaným situacím v podobě nové strategie nebo taktiky, předběhnout konkurenci (být o krok vpřed), zrychlit reakční čas apod. (Mallya, 2007). Výsledkem této analýzy jsou otázky: Kde jsme? Kam směřujeme? Jak se tam dostaneme? Kdy se tam dostaneme?

Mallya (2007, s. 49) tvrdí, že „charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví je závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví.“

Stav soupeřivosti

Jinak také řečeno rivalita mezi konkurenčními podniky lze charakterizovat konkurenčním bojem uvnitř konkurenčního okolí, kdy se firmy snaží svým úsilím získat nebo udržet tržní pozici (Sedláčková, Buchta, 2006; Mallya, 2007).

Podle Sedláčkové, Buchty (2006, s. 48) „úspěch konkurenční strategie podniku ovšem do značné míry závisí na konkurenčních strategiích rivalů a na zdrojích, které jsou tito rivalové schopni a ochotni investovat do podpory svých strategií.“

Mezi nejčastěji používané konkurenční nástroje patří cena, kvalita, záruky, servis, reklama, nové produkty, poskytované služby, distribuční cesty apod. Jak se mění konkurenční strategie, tak se také mění používané konkurenční nástroje (Sedláčková, Buchta, 2006).

Důležité je odpovědět si na následující otázky (Lednický, 2000; Mallya, 2007):

- Kolik a jak velcí konkurenti ohrožují naši firmu a jaká je míra růstu počtu konkurentů v odvětví?
- Jak se podniky odlišují v přístupech pracovníků, skladbou produktů a poskytovaných služeb, image?
- Existuje dostatečná diferenciacce našich výrobků od konkurenčních?
- Jak veřejnost vnímá konkurenční podniky?
- Jsou konkurenční podniky finančně silné, schopné a dostatečně velké, aby se stávaly rovnějšími a většími soupeři?
- Je vstup na trh a výstup z oboru finančně, časově a legislativně (procedurově) náročný?
- Jsou dostatečně využity výrobní kapacity konkurentů? Není nadbytečná kapacita v oboru?

Hrozba substitučních výrobků

Substitutem, neboli náhražkou, je produkt, který může být ve spotřebě nahrazen jiným produktem (Jurečka a kol., 2005). Jinak řečeno, výrobek má stejné nebo podobné vlastnosti (Mallya, 2007).

Substituty představují hrozbu díky své ceně, designu, kvalitě, výkonu a stávají se tak pro spotřebitele přitažlivější. Tím více, kdy kupující mohou snadněji přejít k náhražce, tzn. náklady přechodu ke konkurenci nejsou příliš vysoké (Mallya, 2007).

Determinujícími faktory jsou (Sedláčková, Buchta, 2006; Mallya, 2007):

- Lze nalézt nějaké přijatelné substituty?
- Jaká je jejich cena, design, výkon, kvalita, servis, pozáruční služby?
- Je možné výrobky diferencovat od konkurence?
- Je kvalita srovnatelná?
- Jak vysoké jsou náklady na přechod k substitutům?

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Vstup nových konkurentů do oboru sebou přináší dodatečné kapacity a plány na získání určité tržní pozice (Sedláčková, Buchta, 2006; Mallya, 2007). Do jaké míry však tyto podniky ohrozí stávající firmy je otázkou (Mallya, 2007).

Bariéry pro vstup do odvětví (Mallya, 2007; Chapman, 2010):

- Vstup na trh – legislativní a politické opatření, vysoké náklady vlivem nezkušenosti.
- Přístup k surovinám, energiím, distribučním cestám, technologiím, kapitálu apod.
- Síla značky a loajalita zákazníků.
- Reakce existujících firem.

Vyjednávací síla dodavatelů

Silní dodavatelé základních surovin, technologie, energie mohou skrze zvyšování svých cen snižovat zisky odběratelů. Jejich vliv je patrnější tím, čím je větší jejich vyjednávací síla (Sedláčková, Buchta, 2006).

Faktory ovlivňující dodavatelovu sílu (Mallya, 2007):

- důležitost produkovaných surovin nebo služeb pro odběratele,
- vzdálenost dodavatele od konkurence,
- důležitost zákazníka pro dodavatelskou firmu,
- jedinečnost produktů a s nimi spojená nákladnost změny dodavatele apod.

Vyjednávací síla kupujících

Ztráty potenciálních zisků mohou zapříčinit silní kupující, kteří si chtějí vydobýt výhody, jako jsou např. nižší cena, lepší kvalita, platební lhůty apod. (Sedláčková, Buchta, 2006).

Kupující mohou mít vliv na dodavatele pokud (Mallya, 2007):

- je mnoho dodavatelů v okolí,
- existují substituty,
- je jich menší (větší) počet a nakupují větší (menší) množství,
- odvětví podnikání je složeno z velkého počtu malých prodejců,
- nakupují u více dodavatelů současně apod.

„Síla působení těchto pěti faktorů je v jednotlivých odvětvích různá a současně se mění s vývojem odvětví.“ a dále „Je toho důsledkem skutečnost, že ne všechna odvětví jsou z hlediska výnosnosti na stejné úrovni.“ jak uvádí Sedláčková, Buchta (2006, s. 55).

2.2.2 Analýza konkurence

Aby podnik mohl určit svou konkurenční pozici, je potřeba provést analýzu konkurence a s ní spojenou analýzu konkurenčních sil (Sedláčková, Buchta, 2006).

Základní kroky analýzy (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 65 -67):

1. Identifikovat současné a potenciální konkurenty – jejich poslání, srovnatelnost (nahraditelnost) produktů, další podniky, které jsou svázány s odvětvím. Časté omyly jsou: přecenění stávající konkurence a nevěnování pozornosti potenciálním konkurentům, ignorace malých nebo zahraničních konkurentů, jsou přehlíženy nebo špatně interpretovány různé signály apod.
2. Vypracovat konkurenční profil konkurentů – zhodnotit jejich cíle (růst tržního podílu, udržování a obranu stávajícího tržního podílu, snižování tržního podílu při odchodu z trhu), představy, strategické záměry (být lídrem, udržovat pozici, posunout se vpřed, překonat určitého konkurenta atd.), výhody, zdroje, schopnosti, nákladové postavení konkurentů (nákladové řetězce) apod.
3. Predikce pravděpodobné reakce konkurentů – bude-li odvetná, je ideální zvolit takovou strategii, na kterou konkurenti nemají vzhledem ke své situaci (např. finanční, zdrojové apod.).

K analýze faktorů ovlivňujících intenzitu konkurence lze použít tabulku č. 2.2, využívající hodnotících škál pro popis jednotlivých faktorů (Tichá, Hron, 2003).

„Odvětví, jehož hodnocení spadá převážně do levé strany rastru, lze z hlediska uvedených faktorů považovat za vysoce konkurenční.“ uvádí Tichá, Hron (2003, s. 85).

Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení						
	v procentech	0-3	3-6	6-9	9-12	12-15	
Míra růstu odvětví							
Bariéry vstupu do odvětví	žádné						vstup téměř nemožný
Rivalita mezi	extrémně						téměř žádná

konkurenty	vysoká						
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů						žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká						téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky						podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech						nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace						téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní						málo kvalifikovaní

Tabulka 2.2 Faktory konkurence v odvětví (podle Tichá, Hron, 2003, s. 85)

Analýza konkurenčního pole

Pro srovnání se s konkurencí lze využít analýzu konkurenčního pole, která vychází z dvojrozměrné matice, kdy je zapotřebí vypracovat přehled klíčových faktorů úspěchu, a následně je přisouzena váha ke každému klíčovému faktoru podle vnímané závažnosti, kdy součet těchto vah se musí rovnat 1 (Gordon, 1989; Lednický, 2000). Největší objektivita je zajištěna v případě, kdy se na stanovení vah podílí skupina odborníků (Sedláčková, Buchta, 2006).

Dále je nutné přiřadit počet bodů jednotlivým podnikům (např. bodovací metodou) v každém faktoru a vyčíslit váhové hodnocení vynásobením váhy a hodnoty z bodové stupnice (Gordon, 1989; Lednický, 2000).

Následný součet váhových hodnot za jednotlivé podniky představuje měřítko konkurenceschopnosti, kdy vítězí ten, který má nejvyšší hodnocení (Lednický, 2000).

Konkurenční pole

Klíčový faktor úspěchu	Váha faktoru	Vlastní podnik		Soupeř X		Soupeř Y	
		Body	Váhová hodnota	Body	Váhová hodnota	Body	Váhová hodnota
Prodejní ceny							

Rozsah distribuce							
Kvalita							
Propagace							
Inovace							
Součet vážených kritérií	1	-		-		-	

Tabulka 2.3 Konkurenční pole (zpracováno podle Gordon, 1989 a dále podle Lednický, 2000)

2.3 Metody vícekritériálního hodnocení variant

Více kritériální rozhodování se používá za situace, kdy je rozhodovací problém zadán množinou variant a hodnotících kritérií. Jinak řečeno, každá varianta je hodnocená podle několika kritérií (Kislingerová, 2003).

2.3.1 Metody stanovení vah

Váha vyjadřuje důležitost jednotlivých kritérií, proto čím větší váha, tím je kritérium při rozhodování důležitější, než jiné.

Metod pro stanovení vah je několik. Jsou to například metoda pořadí, bodovací metoda, metoda párového srovnávání, Fullerův trojúhelník, metoda kvantitativního párového srovnávání kritérií, preferenční stanovení vah.

Ve své práci využiji preferenční stanovení vah, proto uvedu pouze tuto metodu.

Preferenční stanovení vah

„Podle preference přiřazujeme váhy jednotlivým kritériím v souboru, tj. relativní významnost“ jak uvádí Kislingerová (2003, s. 4).

Lze zapsat pomocí vektoru vah ukazatele (Kislingerová, 2003):

$$w = (w_1, w_2, w_3, \dots, w_n),$$

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1; w_j > 0, \quad (2.1)$$

kde w_j je váha j-tého kritéria. Význam tím větší, čím vyšší má přiřazenou váhu.

Využívá se zejména v případech, kdy víme, která kritéria jsou pro nás důležitá a jsme schopni sami přiřadit jejich váhu. Na stanovení těchto vah se obvykle podílí skupina odborníků.

2.3.2 Metody hodnocení variant

Metod pro hodnocení variant je několik. Jsou to například metoda prostého pořadí, metoda bodovací, metoda normované proměnné, metoda vzdálenosti od fiktivního podniku, metoda srovnání s nejlepším podnikem.

Ve své práci využiji metodu prostého pořadí a metodu bodovací, proto uvedu pouze tyto dvě metody.

Metoda prostého pořadí

„Podstatou je určit pořadí podniku podle výsledku s ohledem na nejlepší hodnotu daného souboru. Nejlepší podnik je na prvním místě, druhý na druhém a tak postupujeme do konce hodnocení všech podniků“ jak uvádí Kislingerová (2003, s. 15).

Nesmíme zapomenout zohlednit charakter ukazatele, jestli požadujeme minimum nebo maximum (Kislingerová, 2003).

V řádcích matice jsou hodnocené podniky, ve sloupcích jsou hodnoty ukazatelů, podle kterých hodnotíme. Obecně se i -tému podniku podle j -tého ukazatele přiřadí pořadí b_{ij} .

Výše popsany postup lze znázornit vztahem (Kislingerová, 2003):

$$C_i = \sum_{j=1}^n b_{ij}, \quad (2.2)$$

kde C_i je celkové zhodnocení i -tého podniku podle všech ukazatelů, b_{ij} je pořadí i -tého podniku podle j -tého ukazatele, pro index i platí $i = 1, 2, 3, \dots, m$, m je počet hodnocených podniků, pro index j platí $j = 1, 2, 3, \dots, n$, n je počet hodnocených ukazatelů, i je index hodnocených podniků (řádky matice), j je index ukazatelů (sloupce matice).

Konečné pořadí zjistíme sečtením výsledků v řádcích, podle ukazatelů a stanovíme výsledné pořadí. Nejlepší je ten podnik, který dosáhl nejmenšího součtu.

Výhodou této metody je jednoduchost, rychlost, malá náročnost na propočty. Nevýhodou je, že nevysvětluje o kolik se liší podniky, nebere v úvahu absolutní hodnoty (Kislingerová, 2003).

Metoda bodovací

„Podstatou je, že každý podnik získá určité množství bodů podle toho, jak si daný podnik stojí ve srovnání s jinými podniky. Podnik s nejlepší hodnotou získá 100 bodů a ostatním podnikům se přidělí body podle vzorce.“ jak uvádí Kislingerová (2003, s. 18).

Obecně pro maximalizaci platí vztah (Kislingerová, 2003):

$$b_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{j \max}} \cdot 100, \quad (2.3)$$

pro minimalizaci platí vztah (Kislingerová, 2003):

$$b_{ij} = \frac{x_{j \min}}{x_{ij}} \cdot 100, \quad (2.4)$$

kde b_{ij} je bodové ohodnocení i -tého podniku podle j -tého ukazatele, x_{ij} je hodnota j -tého ukazatele v i -tém podniku, $x_{j \max}$ je nejvyšší hodnota j -tého ukazatele v souboru podniků, $x_{j \min}$ je nejnižší hodnota j -tého ukazatele v souboru podniků.

Výsledná charakteristika podle vzorce (Kislingerová, 2003):

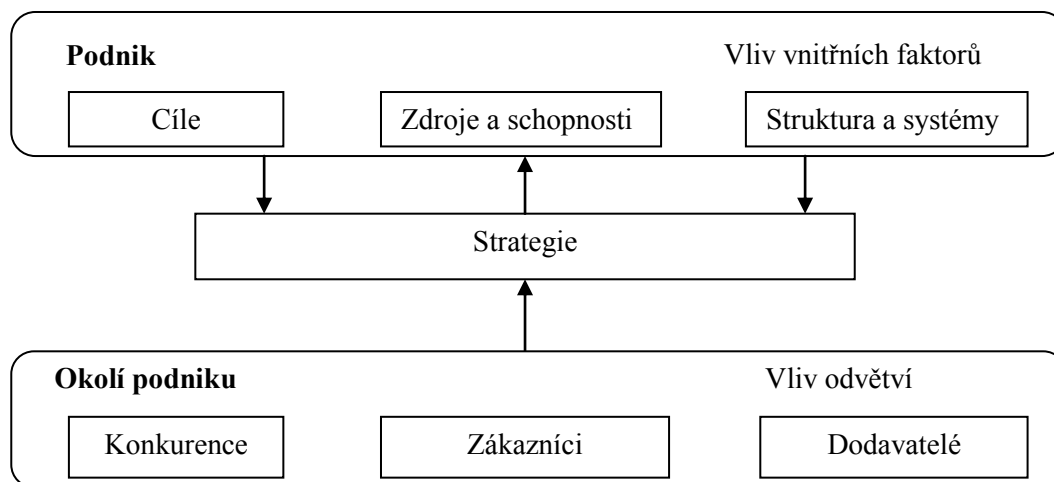
$$C_i = \frac{1}{n} \cdot \sum_{j=1}^n b_{ij}, \quad (2.5)$$

kde C_i je průměrné bodové hodnocení i -tého podniku, n je počet ukazatelů, b_{ij} je bodové hodnocení i -tého podniku podle j -té varianty, i je index hodnocených podniků (řádky matice), j je index ukazatelů (sloupce matice).

Ukazatel C_i , neboli průměrné bodové hodnocení i -tého podniku udává, kolik procent podnik dosáhl z maximální hranice 100 bodů (Kislingerová, 2003).

3 Analýza vnitřního prostředí

Úspěšná strategie reaguje na příležitosti a hrozby v okolí, ale také vychází z cílů, zdrojů, schopností a dovedností a struktury podniku, jak je vidět na obrázku č. 3.1 (Sedláčková, Buchta, 2006).



Obrázek 3.1 Vliv vnitřních faktorů a okolí podniku na strategii firmy (podle Sedláčková, Buchta, 2006; dále podle Grant, 2008)

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku slouží k určení současného postavení podniku, jejímž cílem je identifikovat přednosti (silné stránky) a nedostatky (slabé stránky) společnosti tak, aby bylo možné odhadnout budoucí vývoj (Sedláčková, Buchta, 2006; Mallya, 2007). Tím se tyto zdroje stávají základem pro budování konkurenční výhody a primárním faktorem výnosnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

3.1 Klasifikace typů zdrojů

Rozbor zdrojů podniku nám umožňuje vytvořit si určitý obraz o současném stavu podniku a pomůže naznačit možný směr do budoucna, na jehož základě lze posoudit, do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, a tudíž vytvářející konkurenční výhodu (Lednický, 2000). Tyto zdroje má podnik možnost řídit, ale také ovlivnit.

Sedláčková, Buchta (2006, s. 76 - 78) a Lednický (2000) rozlišují zdroje na:

1. *hmotné* – podnik má o jejich stavu i struktuře dostatek informací z účetních výkazů, a proto je jejich identifikace snadnější. Jedná se například o stroje, přístroje, zařízení, budovy, kanceláře, haly, dopravní prostředky, suroviny, energie apod. Je důležité

znát jejich počet, technický stav, výrobní kapacitu (schopnost), spolehlivost, náročnost údržby apod.

2. *lidské* – patří asi k nejvýznamnějším zdrojům, které podnik má a jež mohou tvořit nenapodobitelnou konkurenční výhodu. Při jejich analýze je potřeba zjistit, jestli jsou správní lidé na správném místě, tedy jestli dané činnosti vykonávají lidé v potřebném počtu, struktuře, s potřebnou kvalifikací, zda jsou dostatečně motivováni a informováni, jaké mají pravomoce a odpovědnost, produktivitu a výkonnost a v neposlední řadě také jejich spokojenost s prací.

3. *finanční* – cílem je zhodnotit finanční pozici podniku. Zjišťovány jsou vlastní a cizí zdroje, jež ovlivňují finanční stabilitu a strukturu organizace. Jsou zde zkoumány ukazatele a aspekty, jako jsou výnosnost, likvidita, zadluženost, přístup ke kapitálu, úhrada závazků a pohledávek, ukazatele řízení aktiv, výpočet tržní hodnoty firmy apod.

4. *nehmotné* – jejich identifikovatelnost, měřitelnost a srovnatelnost je mnohem složitější než u ostatních kategorií. Patří zde technologické zdroje (patenty, licence, vědomosti, obchodní tajemství, know-how), pověst podniku, značka, ochranná známka apod.

Vnitřní faktory, jež umožňují identifikovat silné a slabé stránky podniku člení Malloya (2007, s. 53 – 68) na:

1. *faktory technického rozvoje* – uplatňování výzkumu a vývoje, zlepšování výrobků a procesů. Proto se rozlišují tři přístupy k technologickému rozvoji:

- Ofenzivní inovátoři – umožňuje organizaci být o krok dál před konkurencí. Často jimi jsou malé a střední firmy.
- Defenzivní následníci – rychle se učí ze zkušeností a chyb inovátorů, a tím mohou získat výhodu nad inovátory. Nalezneme je mnohdy v rozvinutém podnikatelském prostředí.
- Defenzivní imitátoři – organizace dělá to, co jiná už začala dělat, ale lépe.

2. *marketingové a distribuční faktory* – vedení podniku by mělo být orientované na trh (zákazníka), jestliže chce společnost uspět v konkurenčním prostředí. Měly by být zkoumány následující marketingové faktory, jako je cena, podpora prodeje, distribuce, lidé a prodejní tým, servis, balení výrobků apod.
3. *výrobní faktory a řízení výroby* – zde jsou zkoumány takové faktory, jako hospodárnost a účinnost podnikových procesů, kvalita produkce, celkové náklady ve srovnání s celkovými náklady konkurence, flexibilita výrobních technologií, schopnost uspokojování poptávky (dostatečná výrobní kapacita), dostupnost surovin a polotovarů, nároky na obsluhu a zaškolení, údržba a seřizování strojů a přístrojů, logistický systém podniku apod.
4. *faktory podnikových a pracovních zdrojů* – konkurenční výhodu lze spatřovat v účinné organizační struktuře, kompetentním managementu, plánovacích a kontrolních systémech, kultuře a sdílených hodnotách ve firmě, dostatečném školení a vzdělávání, zkušenostech a schopnostech, využitých kapacitách, kreativitě, dostatečné motivovanosti, informovanosti apod.
5. *faktory finanční a rozpočtové* – analýzou finančních zdrojů a výsledků podniku lze určit pozici, ve které se společnost nachází v rámci své konkurence. „Do finanční analýzy se promítá objem a kvalita výroby, úroveň marketingové a obchodní činnosti, inovační aktivita a další činnosti.“ jak uvádí Dluhošová (2006, s. 68). Zjištěné výsledky jsou důležité zejména pro akcionáře a vlastníky firmy, management, věřitelé, ale také pro zaměstnance. Zdroje informací pro finanční analýzu tvoří účetní výkazy jako rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o peněžních tocích (cash-flow), výkazy o vynakládání podnikových nákladů, burzovní informace apod. (Dluhošová, 2006). Nejznámějšími ukazateli finanční analýzy jsou: rentability, zadluženosti, likvidity, ocenění kapitálu akcionářů a aktivity (Dluhošová, 2006).

4 Představení podniku Kyklop network systems, s. r. o.

Cílem této kapitoly je seznámení se základními údaji o společnosti Kyklop network systems, s. r. o., jako jsou předmět činnosti, historie, organizační struktura, produktové portfolio, nabízené služby apod.

4.1 Základní údaje o podniku

Základní údaje jsou převzaty z Obchodního rejstříku (MSP ČR - Detail vybraného subjektu, 2011).

Datum zápisu:	12. prosince 2007
Obchodní firma:	Kyklop network systems, s. r. o.
Sídlo:	Bílovec, Vrchlického 183/15, PSČ 743 01
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Provozovna¹:	Bílovec, Městský kopec 68, PSČ 743 01

Předmět podnikání:

- zprostředkování obchodu a služeb,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení,
- montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení.

Statutární orgán:

Jednatel: Zbyněk Bajnar

Jednatel: Klára Dobešová

¹ Místo provozovny zobrazené na mapě, viz příloha č. 2.

Společníci:

Zbyněk Bajnar	Klára Dobešová	Martin Brož
Vklad: 80.000 Kč	Vklad: 80.000 Kč	Vklad: 40.000 Kč
Splaceno: 100 %	Splaceno: 100 %	Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 40 %	Obchodní podíl: 40 %	Obchodní podíl: 20 %

Základní kapitál: 200.000 Kč

4.2 Historie společnosti Kyklop network systems, s. r. o.

Firma Kyklop network systems, s. r. o. vznikla jako nástupce sdružení podnikatelů Kyklop, Zbyňka Bajnara a Kláry Dobešové, založeného v roce 1999. Od té doby došlo k výrazným změnám vnitřní politiky a portfolia poskytovaných služeb.

V lednu, roku 2000, byl otevřen první internetový Klub v Bílovci s veřejně přístupným připojením k internetu a zároveň byl zahájen prodej a servis výpočetní a kancelářské techniky.

Od svého vzniku bylo sdružení Kyklop hlavním iniciátorem zřízení uzlu pro první bezdrátové připojení v Bílovci.

V roce 2002 byla zprovozněna vlastní bezdrátová síť Kyklop, pomocí níž bylo možné realizovat připojení k internetu jak domácnostem, firmám i veřejným institucím.

Postupně přibyla tvorba webových stránek, poskytování webhostingu², realizace a správa sítí.

Vzhledem k rozšiřování firmy byla v prosinci roku 2007 založená společnost s ručením omezeným, Kyklop network systems, s. r. o.

Od roku 2008 firma rozšířila nabídku o prodej a instalaci satelitní techniky.

Od listopadu 2009 má kromě hlavního páteřního spoje s připojením k internetu také druhou záložní linku, pro případ výpadku připojení u hlavního poskytovatele.

4.3 Organizační struktura společnosti

Řídící činnost společnosti vykonávají dva jednatelé, Zbyněk Bajnar a Klára Dobešová, kteří jsou zároveň společníky a rozhodují o běžném chodu společnosti. Oba z výše jmenovaných mohou jednat jménem společnosti samostatně a v plném rozsahu.

² Webhosting je pronájem prostoru pro webové stránky na cizím serveru (Webhosting, 2010).

O strategických a rozvojových záměrech společnosti jedná vždy celá valná hromada společníků.

Počet zaměstnanců se v průběhu let ve firmě měnil a v současnosti je zde zaměstnáváno 11 lidí. Organizační strukturu naleznete v příloze č. 3. Více o zaměstnancích naleznete v kapitole č. 6.

4.4 Výrobní portfolio a poskytované služby

Poskytované služby

- Internet - bezdrátové připojení internetu sítí Kyklop a BCnet (sdílené připojení k internetu, především pro domácnosti).
- Počítačové sítě - návrh, instalace a údržba počítačových sítí především pro malé a střední firmy. Nabízeno je kompletní zpracování projektu a propojení firemních počítačů, správa veškerého hardware i software, včetně pravidelné údržby.
- Registrace a správa domén³ – firma se stala „subregistrátorem“ domén „cz“.
- Hosting - webhosting, serverhosting⁴, parkování domén.⁵
- Tvorba webových stránek - tvorba webových prezentací, e-shopů, pronájem aplikací - profesionální zpracování.
- Renovace - profesionální renovace inkoustových hlav, laserových válců, tonerů a pásek pro jehličkové tiskárny.
- VoIP - telefonování přes internet, kdy je telefon připojen přímo k síti internetu, což znamená, že pro jeho užívání není potřeba mít zapnutý počítač a může být takto plně užíván jako klasický telefon.
- CSlink (dříve Gital) - prodej, montáž a instalace digitálních satelitních přijímačů pro příjem nejen českých programů ze satelitu.
- Servis výpočetní a kancelářské techniky u zákazníka.

³ Registraci doménového jména si lze trvale zabezpečit svůj prostor na internetu. Doménové jméno je možné použít i jako základ adres elektronické pošty - jmeno@vasefirma.cz (Prokop, 2002).

⁴ Serverhosting je služba pronájmu či umístění počítačového serveru v prostorách poskytovatele s připojením serveru po síti Internet a dalšími souvisejícími službami (Serverhosting, 2010).

⁵ Parkování domén spočívá v tom, že k registrované doméně jsou webhosterem vedeny DNS záznamy, což je nutnost, aby mohla existovat. S doménou nicméně není spojen žádný webhosting, žádná prezentace. Uživatel, který ve svém webovém prohlížeči zadá adresu takové domény, dostane buď chybu, nebo standardizovanou webovou stránku. Na ní se dozví, že doména je zaregistrována, ale že v současnosti není propojena se žádnou prezentací (Bednář, 2007).

- Záruční a pozáruční oprava tiskáren - značek Epson, STAR, Canon, HP, Minolta, Develop, Samsung.
- Externí reklamace - produkty, které nejsou zakoupeny v prodejní firmě.
- E-shop.

Prodej

- Počítačových sestav, komponentů a notebooků.
- Software - prodej, instalace a školení software Pohoda, NOD32 a Microsoft. Instalace a správa LINUXových řešení.
- Bazar - prodej použité výpočetní techniky, elektroniky a příslušenství.

Je zřejmé, že rozsah působnosti společnosti je široký, a proto bych se ve své práci zaměřila na analyzování hlavní části podnikání společnosti Kyklop network systems, s. r. o., jež spočívá v poskytování připojení k internetu.

Společnost nabízí připojení k sítí prostřednictvím dvou typů služeb:

- služba Kyklop nabízí garantovanou rychlost připojení k internetu,
- služba BCnet nabízí sdílené připojení k internetu, vhodné především pro domácnosti.

V současnosti má společnost více než 2624 klientů (domácnosti, firmy, úřady, školy). Provoz je zajišťován pomocí 213 vysílačů, z nichž 82 pokrývá město Bílovec a Studénku. Dalších 131 zabezpečuje připojení na území obcí.

Síť pokrývá kromě města Bílovce a Studénky i jeho široké okolí: Bílov, Bítov, Bravantice, Bravinné, Hrabství, Nový Svět, Olbramice, Ohrada, Pustějov, Skřípov, Lubojaty, Lhotka, Slatina, Stará Ves, Těškovice, Tísek, Velké Albrechtice, Výškovice, Zbyslavice. Tato síť je zobrazena na mapě v příloze č. 4.

Postupně dochází u firmy k přechodu připojení z pásma o frekvenci 2,4 GHz na stabilnější připojení v pásmu 5 GHz, 10 GHz, nebo optické připojení.

5 Aplikace analýzy vnějšího prostředí

Při rozhodování o přijetí určité strategie se společnost musí rozhodovat na základě poznání okolního prostředí a faktorů, které jej ovlivňují. Tyto faktory se neustále mění, a proto je nezbytné, aby byly průběžně monitorovány a vyhodnocovány.

K identifikaci makroekonomických faktorů použiji PEST analýzu, jejímž výstupem bude určení příležitostí nebo naopak hrozeb pro podnik.

Pomocí Porterova „modelu pěti sil“ vymezím ty činitele, jež mohou mít vliv na obor působnosti podniku.

Pro potřeby naplnění těchto dvou analýz a srovnávací analýzy konkurence se zaměřím na stěžejní část podnikání, kterou bezesporu je poskytování internetu, jež přináší společnosti největší část zisku a zákazníků.

5.1 PEST analýza

Aby podnik mohl úspěšně reagovat na podmínky v okolním prostředí, musí mít přehled o relevantních faktorech. K jejich identifikaci nám poslouží PEST analýza a její rozbor. Zkoumané faktory pocházejí z tabulky č. 2.1, uvedené v kapitole č. 2.1.1.

5.1.1 Politicko-právní faktory

Základním předpokladem pro podnikání a jeho rozvoj je dodržování legislativního rámce v České republice, který slouží k ochraně zájmů spotřebitelů, zaměstnanců, výrobců a jiných zainteresovaných stran.

Zákony, které se dotýkají v podstatě každého podnikání jsou například: obchodní zákoník, občanský zákoník, zákoník práce, zákon o účetnictví, zákon o daních z příjmů, zákon o ochraně spotřebitele, zákon o veřejných zakázkách, zákon na ochranu hospodářské soutěže apod.

Dále existují zákony, vyhlášky a směrnice specifické pro určité obory. Proto se na následujících řádcích budu zabývat zákony, které se vztahují k podnikání v elektronických komunikacích, jež souvisí i s výstavbou a provozováním těchto sítí.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Živnostenský zákon se zabývá problematikou živností a záležitostmi souvisejícími s živnostenským podnikáním, jako jsou jednotlivé druhy živností, všeobecné a zvláštní podmínky provozování živností, skončení živnostenského oprávnění apod.

Provozování telekomunikační činnosti (internetu) spadá pod živnost volnou, pro jejíž vykonávání je potřeba ohlásit jakémukoliv živnostenskému úřadu zahájení podnikání (vyplnit formulář Jednotný registrační formulář pro fyzickou nebo právnickou osobu), dále je potřeba splnit všeobecné podmínky provozování živnosti (u právnické osoby statutární orgán), v případě právnické osoby doložit společenskou smlouvu a zaplatit správní poplatek před podáním ohlášení.

Následujícím krokem je oznámení telekomunikační činnosti Českému telekomunikačnímu úřadu, jež je nastíněno níže.

Český telekomunikační úřad

Český telekomunikační úřad byl zřízen 1. 5. 2005 zákonem o elektronických komunikacích jako ústřední správní orgán k regulaci trhu a stanovování podmínek pro podnikání v oblasti elektronických komunikací a poštovních služeb (Statut Českého telekomunikačního úřadu, 2010).

Podmínky pro výkon telekomunikační činnosti jsou následující (Oznamování podnikání, 2008):

- doručit řádně a úplně vyplněný formulář „Oznámení komunikační činnosti“ ČTÚ, podle místní příslušnosti,
- dále doložit potřebné přílohy, mezi které patří: výpis z evidence Rejstříku trestů (nesmí být starší 3 měsíců), doklad místně příslušného finančního úřadu (nesmí být starší 90 dnů), čestné prohlášení, že fyzická nebo právnická osoba nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění, nebo na pojistném a na penále na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ověřenou kopii výpisu z Obchodního rejstříku nebo výpisu ze Živnostenského rejstříku, který není starší 6 měsíců, doklad o zaplacení správního poplatku za vydání osvědčení o oznámení komunikační činnosti,
- ČTÚ vydá do 1 týdne osvědčení o úplném výkonu telekomunikační činnosti.

Společnost Kyklop network systems, s. r. o. splnila podmínky pro provozování telekomunikační činnosti již v roce 2007 při svém založení. V současné době však musí sledovat neustále se měnící legislativu, viz níže uvedenou.

Zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektronických komunikacích)

Tento zákon je jednou z nejdůležitějších norem upravujících podnikání v oblasti telekomunikací. Pojednává o výstavbě sítí elektronických komunikací, postupu a podmínkách spojených s takovou výstavbou, stanovuje ochranné pásmo (podzemní komunikační vedení, nadzemní komunikační vedení, rádiové zařízení a rádiové směrové spoje) a vymezuje práva a povinnosti vlastníka ochranného pásma a vlastníků nemovitostí, oprávnění k využívání cizích nemovitostí, styk komunikačních vedení veřejné komunikační sítě s okolím apod.

Na dodržování tohoto zákona dbá Český telekomunikační úřad, který při jeho porušení ukládá sankce a stanovuje patřičná opatření. Svým rozsahem a zaměřením tento zákon přesahuje rámec této diplomové práce, kdy není předmětem zkoumání technická stránka podnikání.

Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)

Tento zákon upravuje výkon veřejné správy, působnost ve věcech územního plánování a stavebního řádu, cíle a úkoly územního plánování, obecná ustanovení a společné postupy v územním plánování, nástroje územního plánování, stavby, terénní úpravy, zařízení a udržovací práce, stavební dozor a zvláštní pravomoci stavebního úřadu, povinnosti a odpovědnost osob při přípravě a provádění staveb, vybrané činnosti ve výstavbě a součinnost vlastníků technické infrastruktury, ochrana veřejných zájmů a součinnost správních orgánů apod.

Zejména se zákon pro oblast telekomunikací týká výstavby sítí elektronických komunikací, v případě poruchy nebo přerušení provozu komunikačního vedení nebo elektronického komunikačního zařízení oprávnění k odstranění poruchy, odpovědnosti za vzniklé škody na nemovitosti, vymezení ochranného pásma pro telekomunikace apod.

Dodržování tohoto zákona je pro společnost Kyklop network systems, s. r. o. povinností, neboť neustále rozšiřuje svou působnost o další lokality.

Státní politika v elektronických komunikacích

Jinak také zvaná „Digitální Česko“, hodnotí současný stav dostupnosti a rozvoje elektronických komunikací v České republice s největším potenciálem růstu a navrhuje potřebné nástroje pro splnění reálných cílů, které by zajistily přiměřenou podporu ekonomického a sociálního rozvoje české společnosti v rámci prosazujících se globalizačních trendů (Digitální Česko, 2011).

Podle Ministerstva průmyslu a obchodu by mělo dojít například k těmto změnám (Pecák, 2010):

- na pět let by se mělo zavést přechodné nižší DPH (15 %) pro výstavbu sítí a pro poskytování vysokorychlostního přístupu k internetu,
- upravit by se měly podmínky pro využívání rádiových kmitočtů,
- snížit by se měly poplatky za využívání rádiových kmitočtů pro rychlý internet,
- dojít by mělo k uvolnění pásma 800 MHz, které dosud slouží k televiznímu vysílání,
- měla by se zajistit dostupnost internetu v odlehlých lokalitách,
- vytvořit by se měla databáze subjektů provozujících pevné bezdrátové sítě, například WiFi apod.

Vzhledem k tomu, že se v současnosti hovoří o plánované změně zákona (zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty), kdy má dojít ke zvýšení základní sazby DPH na 14 % od roku 2012 a sjednocení sazby DPH na 17,5 % od roku 2013 (Plán vlády na sjednocení DPH na 17,5 pct podnikatelé spíše vítají, 2011), nepředpokládám, že dojde ke schválení výše zmiňované výjimky, tedy snížení sazby DPH na internet.

Zatím je však tato politika v přípravné fázi, a proto nelze odhadovat, jaký bude dopad na společnost Kyklop network systems, s. r. o.

Daňové změny plánované od roku 2012

V roce 2012 by měla začít platit změna zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (o DPH), kdy má dojít ke zvýšení základní sazby DPH na 14 % od roku 2012 a sjednocení sazby DPH na 17,5 % od roku 2013 (Plán vlády na sjednocení DPH na 17,5 pct podnikatelé spíše vítají, 2011).

Od roku 2013 má dojít ke změně v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, kdy má být zrušená superhrubá mzda a nahradit ji má nová sazba daně, která by se počítala z hrubé mzdy. Firmám by výše daně měla zůstat na 19 procentech (Kalousek: Daňová kvóta po změnách klesne na 33 pct, 2011).

Pravděpodobně by daňová kvóta po těchto změnách měla činit 33 %, namísto dnešních přibližně 37 % (Kalousek: Daňová kvóta po změnách klesne na 33 pct, 2011).

Sjednocením DPH dojde k větší přehlednosti a zjednodušení účetních operací, ale také se zamezí spekulacím ohledně kategorie, do které spadá určitý produkt.

Shrnutí

Legislativní podmínky pro vstup do odvětví nekladou příliš vysoké nároky na potenciální podnikající subjekty, vzhledem k tomu, že postačuje pouze ohlášení živnosti, pomineme-li oznámení na ČTÚ, které nijak zvlášť nebrání podnikání. Proto bych viděla vstup nových potenciálních konkurentů jako relativně snadnější.

Za mnohem složitější považuji setrvání v oboru, kdy je potřeba splňovat požadavky na používaná technologická zařízení, dodržování technických norem a ustanovení o vzdálenosti vysílačů, vyzařování apod.

Příležitosti pro firmu Kyklop network systems, s. r. o. vyplývající z uvedených politicko-právních faktorů:

- zapojit se aktivně do realizace projektu „Digitální Česko“,
- využít plánovaného uvolnění nových kmitočtových pásem pro poskytování vysokorychlostního internetu,
- získání certifikace v oblasti kvality, za účelem zvýšení konkurenceschopnosti, pro případ ucházení se o veřejnou zakázku.

Ohrožení pro firmu Kyklop network systems, s. r. o. vyplývající z uvedených politicko-právních faktorů:

- ohrožení plynoucí ze znevýhodnění malých firem (kritéria pro výběrová řízení),
- další legislativní uvolnění trhu a vstup nové konkurence,
- vyostření konkurenčního boje, a s tím spojené nekalé konkurenční praktiky.

5.1.2 Ekonomické faktory

Makroekonomické ukazatele umožňují poznat hospodářskou situaci v zemi, a proto bych ty nejdůležitější specifikovala ve vztahu k podnikání společnosti Kyklop network systems, s. r. o. Souhrnný přehled vybraných makroekonomických ukazatelů a jejich předpokládaného vývoje naleznete v příloze č. 5.

Míra ekonomického růstu

V průběhu roku 2010 se začala zlepšovat ekonomická situace České republiky, která utrpěla vlivem ekonomické krize, jež se projevila především v roce 2009 poklesem hrubého domácího produktu o 4,1 % (Makroekonomická predikce, 2011). Tento pokles zapříčinil propouštění zaměstnanců a uzavírání podniků, což se projevilo ve zvýšené míře nezaměstnanosti, jak je vidět v příloze č. 5, a dále také v menší míře spotřebě domácností.

S důsledky recese se Česká republika vyrovnávala v průběhu roku 2010, kdy byl podle odhadu zaznamenán 2,5% hospodářský růst a jež se odhaduje pro následující léta, 2011 - 2,2 %, 2012 – 2,7 %, 2013 – 3,2 %, 2014 – 3,8 % (Makroekonomická predikce, 2011). Podle Ministerstva financí ČR zapříčiní letošní mírné zpomalení ekonomiky úsporná opatření vlády a také konec solárního boomu.

Tento trend pozvolného ekonomického růstu, který je předpokládán až do roku 2014 podle výhledu MFČR, by měl mít vliv i na další makroekonomický indikátor, a tím je spotřeba.

Spotřeba

Spotřeba domácností je závislá na příjmech, které domácnosti obdrží, ale také na náladě, která panuje v ekonomice, kdy v dobách ekonomické krize jsou spotřebitelé opatrnější ve vynakládání svých prostředků, a naopak v prosperujících dobách více utrácí.

V absolutním vyjádření má spotřeba domácností rostoucí charakter, s výjimkou nepatrného poklesu v roce 2009 na 1.532 mld. Kč (Makroekonomická predikce, 2011). Za rok 2010 byly odhadovány výdaje na spotřebu částkou 1.547 mld. Kč (Makroekonomická predikce, 2011). Dle predikce a výhledu MFČR je očekáváno zvýšení výdajů na spotřebu každým rokem a v roce 2014 by mohly dosáhnout hodnoty až 1.732 mld. Kč.

V meziročním procentuálním vyjádření byl zaznamenán pokles výdajů na spotřebu o 0,2 % v roce 2009, jež zapříčinila ekonomická krize. V roce 2010 dle odhadu činil meziroční růst výdajů na spotřebu 1 %, a taktéž je odhadováno pro rok 2011. Zlepšení by mělo nastat v následujících letech, kdy by meziroční růst výdajů na spotřebu domácností mohl činit v roce 2012 – 2,9 %, 2013 – 3,5 % a v roce 2014 – 4,2 % (Makroekonomická predikce, 2011).

Výdaje spotřebitelů za ICT služby rostou každým rokem, jak je uvedeno v tabulce č. 5.1.

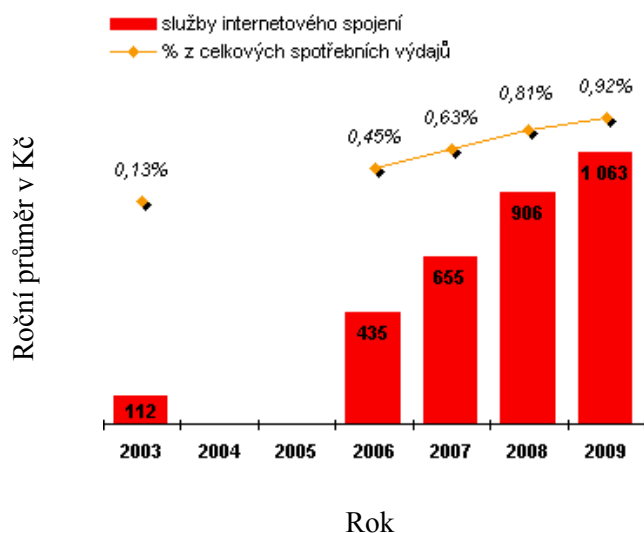
Výdaje za ICT služby v České republice

	2006	2007	2008
ICT služby celkem:	271 059	296 044	335 166
telekomunikační služby	162 044	167 009	175 558
IT služby	109 015	129 035	159 608

Tabulka 5.1 Výdaje za ICT služby v České republice v mil. Kč (Informační ekonomika v číslech 2010, 2011)

Ve výdajích domácností za služby internetového spojení lze rovněž pozorovat rostoucí trend (viz obrázek č. 5.1).

Výdaje domácností na provoz internetu



Obrázek 5.1 Výdaje domácností na provoz internetu⁶ - roční průměry v Kč na jednoho člena domácnosti (Výdaje domácností na telekomunikační služby včetně provozu internetu, 2010)

Průměrná mzda

Přestože domácnosti v roce 2009 mírně snižovaly své výdaje na spotřebu, jejich průměrná mzda i nadále rostla, a to jak v nominálním, tak také v reálném vyjádření (viz příloha č. 5) a tento trend je predikován až do roku 2012, kdy by mělo dojít ke zvýšení hrubé mzdy na 25.800 Kč v nominálním vyjádření a na 21.400 Kč v reálném vyjádření (Makroekonomická predikce, 2011)⁷.

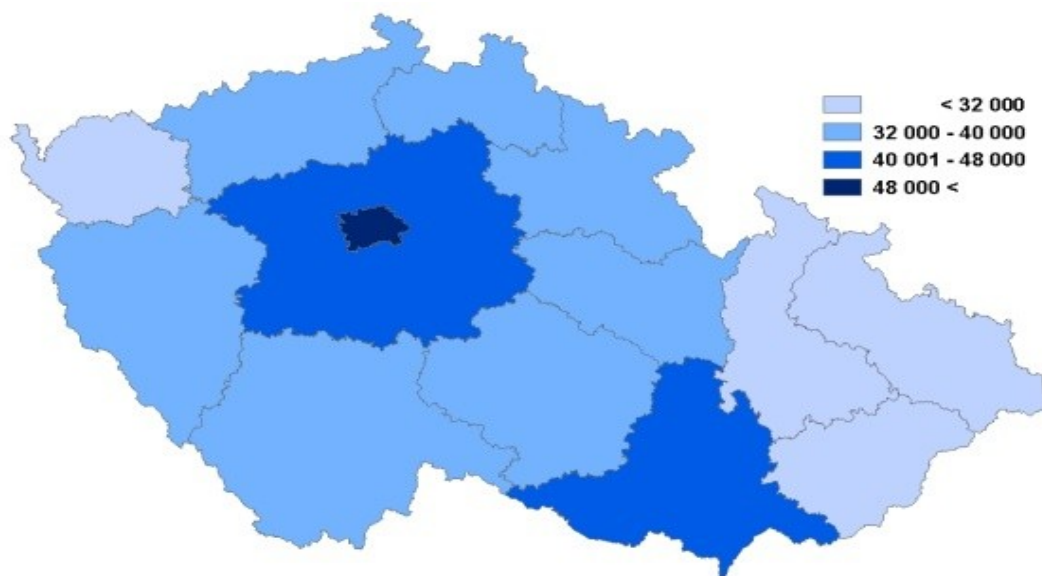
⁶ V roce 2004 a 2005 nebylo zjišťováno.

⁷ Průměrná mzda se od června roku 2009 vztahuje na přepočtené počty zaměstnanců v celém národním hospodářství (Makroekonomická predikce, 2011).

V případě meziroční změny došlo od roku 2009 pouze k mírnějšímu nárůstu průměrné hrubé mzdy (nominální), oproti předchozím létům, a to v roce 2009 o 3,5 %, 2010 o 2,6 % a predikce pro roky následující ukazuje, že v roce 2011 to bude nárůst o 2,9 % a v roce 2012 o 4,1 % (Makroekonomická predikce, 2011). Menší meziroční nárůst je také zaznamenán u průměrné hrubé mzdy reálné, jež v roce 2009 činil 2,4 %, v roce 2010 byl odhadován na 1,1 % a v dalších letech – 2011 – 0,5 %, 2012 – 1,7 % (Makroekonomická predikce, 2011).

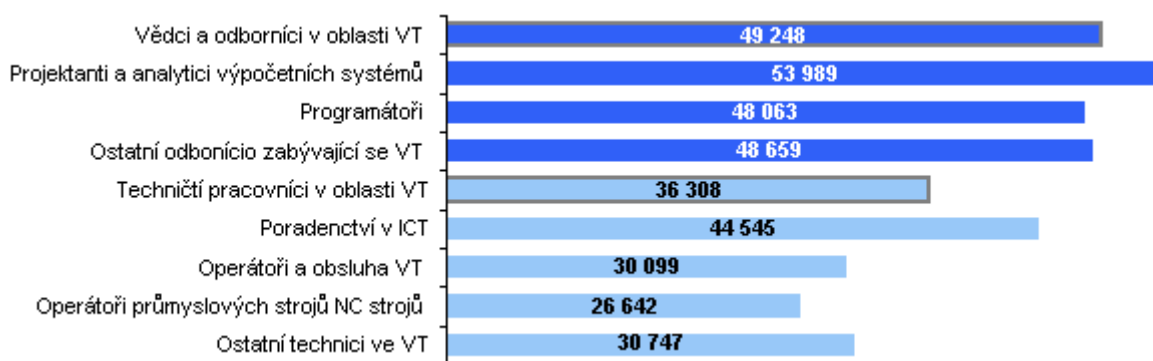
Průměrná hrubá mzda IT specialistů je vyšší než republikový průměr, což vypovídá o atraktivitě oboru (viz příloha č. 6). Tyto mzdy se liší v jednotlivých krajích, jak je uvedeno v obrázku č. 5.2.

Pro srovnání v roce 2010 činila průměrná mzda v oboru ICT na Slovensku 1.450 Eur, což je v přepočtu přibližně 35.500 Kč (Priemerná mesačná mzda podľa odvetví v roku 2010, 2011). Kdežto v Česko republice se průměrná hrubá mzda ICT specialistů pohybovala okolo 43.000 Kč (Ročenka statistiky trhu práce 2010, 2011). Tento rozdíl v platech by mohl znamenat přesun Slovenských pracovníků do České republiky.



Obrázek 5.2 Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků podle krajů ČR v Kč, 2009 (Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků v krajích ČR, 2010)

U jednotlivých skupin zaměstnání v odvětví IT jsou rozdíly v platech, viz obrázek 5.3. Nejlépe si vedou projektanti a analytici výpočetních systémů a vědeckí pracovníci. Nejvýraznější nárůst zaznamenaly mzdy programátorů, kterým mezi lety 2002 až 2008 vzrostl průměrný měsíční plat o téměř 21 tisíc korun (Mzdy IT odborníků v České republice, 2010).



Obrázek 5.3 Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků podle zaměstnání (v Kč), 2009 (Mzdy IT odborníků v České republice, 2010)

Dá se předpokládat, že pokud poroste celková průměrná mzda, tak poroste i průměrná mzda v IT sektoru.

Lze očekávat, že s růstem průměrné mzdy v oboru IT, porostou také náklady společnosti na zaměstnávání odborníků, díky nimž společnost Kyklop network systems, s. r. o. může konkurovat jiným podnikatelským subjektům.

Míra inflace

Míra inflace se pohybuje kolem 2 % - 2,5 % od roku 2004. Výrazná změna byla zaznamenána v roce 2008, kdy míra inflace dosahovala 6,3 %. Za tímto významným růstem byl nárůst regulovaného nájemného, cen služeb spojených s bydlením a cen energií, zvýšení snížené sazby DPH na 9 % u základních životních potřeb, zavedení ekologických daní, zvýšení spotřebních daní u cigaret a tabáku a v neposlední řadě také zavedení regulačních poplatků ve zdravotnictví (Pavelka, Fassmann, 2008).

Naopak v roce 2009 byla inflace nejnižší od roku 2003, kdy činila 1 %. Inflace byla takto nízko, protože srovnávací základna v roce 2008 byla příliš vysoká, ale také protože svět, a potažmo Českou republiku, zasáhla recese (Horská, 2010).

V roce 2010 byla míra inflace o něco vyšší než v předchozím roce, na níž se podílelo i postupné ožívání ekonomiky, viz tabulka č. 5.2. V roce 2011 je očekávaná roční míra inflace 2,3 %, k níž by mělo přispět zvýšení cen vodného a stočného, plynu a tepla.

Vývoj míry inflace

Rok										
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	2,3	2,4	2,2	1,9

Tabulka 5.2 Vývoj míry inflace (Míra inflace, 2011; Makroekonomická predikce, 2011)

Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti se od roku 2004 snižovala, kdy v roce 2008 dosáhla svého minima 4,4 % za posledních deset let. Změna však nastala v roce 2009, kdy se skokově zvýšila na 8 % vlivem ekonomické krize (Makroekonomická predikce, 2011).

Její dozvuky jsou patrné ještě v roce 2010, kdy se míra nezaměstnanosti zvýšila na 9 %, přestože již nastalo ekonomické oživení (Makroekonomická predikce, 2011).

Pro následující léta je předpokládáno pomalé snižování míry nezaměstnanosti, kdy by mohla dosáhnout v letech 2011 – 8,8 %, 2012 – 8,2 %, 2013 – 7,8 % (Makroekonomická predikce, 2011).

Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji mírně kopíruje vývoj v celé České republice jen s tím rozdílem, že se její úroveň nachází, např. v roce 2009, v době hospodářské krize, o 3 % výše, než je republikový průměr (viz příloha č. 7).

Díky recesi a zvýšené míře nezaměstnanosti má podnik Kyklop network systems, s. r. o. možnost zaměstnat kvalifikovanější personál s nižšími náklady na jeho získání, oproti situaci, kdy by byla ekonomika na vrcholu.

Daňové zatížení

Daňové zatížení v České republice se pohybuje mírně pod průměrem Evropské unie, viz příloha č. 8.

Daně právnických osob mají klesající tendenci, což může mít pozitivní vliv na podnikání a tvorbu zisku, jehož reinvestování může přispět k rozšíření podnikání (viz příloha č. 8).

O plánované změně DPH jsem se zmínila již v kapitole č. 5.1.1, proto se dále tomuto tématu věnovat nebudu.

Úroková míra

Úroková míra vyjadřuje cenu, za jakou si společnost půjčuje peníze. Společnost Kyklop network systems, s. r. o. využívá leasing k nákupu osobních automobilů, proto se zaměřím pouze na úrokovou míru z úvěru nefinančním podnikům.

Od roku 2003 se úroková míra pohybovala od 4,5 % - 5 %, změna nastala v roce 2010, kdy podle odhadu dosáhla úrovně 4,1 % (Makroekonomická predikce, 2011).

V roce 2011 je předpokládáno, že úroková míra z úvěru nefinančních podniků zůstane stejná, jako v roce 2010.

Pro rok 2012 je predikován mírný nárůst úrokové míry na 4,4 %, což by se mohlo projevit v nepatrném zdražení poskytovaných leasingových úvěrů.

Ceny zdrojů, energií a surovin

V roce 2010, kdy se začala ekonomická situace zlepšovat ve světě a také v České republice, byl pozorován růst cen komodit (Makroekonomická predikce, 2011).

Hlavními používanými energetickými surovinami společnosti jsou elektrická energie, ropa a z ní vyráběné pohonné hmoty. Odhad vývoje cen těchto surovin je nesmírně obtížný, protože na ně působí mnoho vlivů.

Cena ropy v roce 2009 klesla pod 50 dolarů za barel. V dalších letech je odhadován její nárůst, podle odhadu Ministerstva financí ČR (Makroekonomická predikce, 2011), viz příloha č. 9.

V posledních několika týdnech bylo zaznamenáno, že došlo k nepokojům v arabských zemích, které disponují značnými zásobami ropy, plynu, fosfátu, hliníku, zkapalněného zemního plynu apod., jejichž výpadek by mohl mít dopad na ekonomiku mnoha zemí a jejich firem (Některé protestující arabské země mají velké nerostné bohatství, 2011).

Společnost Kyklop network systems, s. r. o. by to mohla pocítit ve zdražení např. pohonných hmot, snížené koupěschopnosti obyvatelstva apod.

Další skutečnost, jež by mohla mít vliv na obor působnosti společnosti, je zemětřesení spolu s následkem tsunami v Japonsku, jež zasáhlo mnoho firem. V důsledku zastavení výroby japonských továren se začínají zvedat ceny čipů téměř o 20 procent (Nývlt, 2011). V Japonsku se vyrábí 40 % všech NAND pamětí (tedy pamětí pro USB klíčenky, mobily, tablety, atd.), a dále CD, DVD a Blu-ray mechaniky, ale i přístroje a zařízení k internetu (Nývlt, 2011).

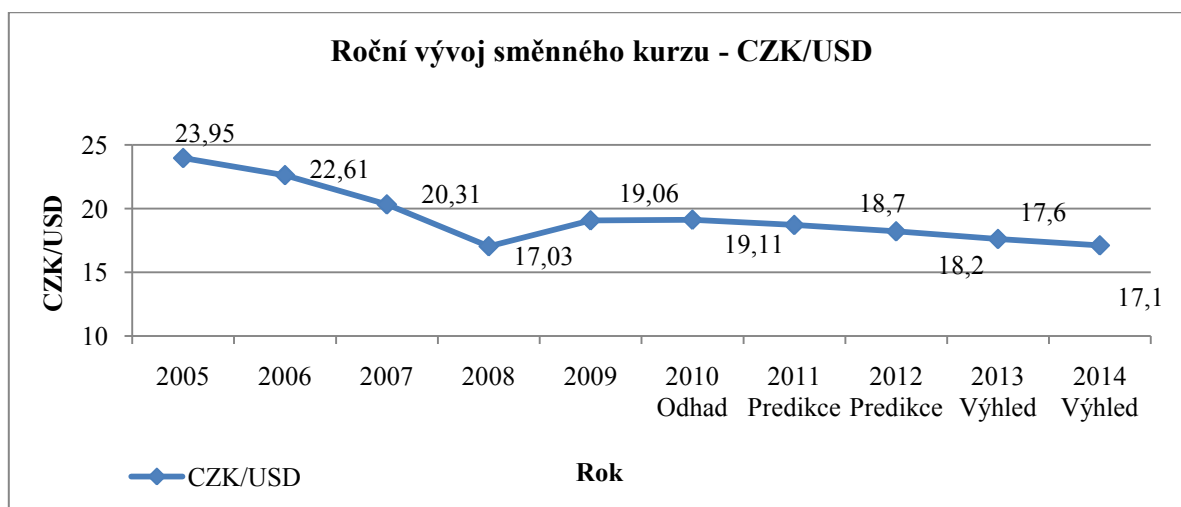
Důsledkem by mohla být vyšší pořizovací cena elektroniky nebo nedostatek a delší dodací lhůta samotných zařízení.

Směnný kurz

Cena samotných zařízení a komponent výpočetní techniky je závislá na směnném kurzu, především americkém dolaru.

Na obrázku č. 5.4 je znázorněn předpokládaný trend vývoje české koruny vůči americkému dolaru. Pozitivní vývoj amerického dolaru vůči české koruně pravděpodobně bude příznivě ovlivňovat poptávku po zboží tím, že se toto zboží bude jevit pro spotřebitele levnější.

Společnost Kyklop network systems, s. r. o. by tímto mohla očekávat zvýšený zájem o spotřební zboží, např. o WiFi router, který umožňuje příjem dat (internetu), ale také by toto posilování české koruny vůči americkému dolaru mohlo mít vliv na snížení nákladů v podobě nižší nákupní ceny zařízení na další budování sítě pomocí vysílačů nebo optických kabelů.



Obrázek 5.4 Roční vývoj směnného kurzu (nominálního) – CZK/USD (vlastní zpracování, data použita z Makroekonomické predikce, 2011)

Shrnutí

Je možno očekávat mírný růst míry inflace, který bude především ovlivňovat ceny zdrojů, energií a některých surovin.

Právě růst cen zdrojů může mít dopad na zvýšení cen služeb a produktů firmy Kyklop network systems, s. r. o.

Míra nezaměstnanosti by měla být stabilní, a proto se neočekává pokles poptávky po službách a produktech společnosti Kyklop network systems, s. r. o.

Příležitosti pro firmu Kyklop network systems, s. r. o. vyplývající z uvedených ekonomických faktorů:

- získat kvalifikovanější personál s nižšími náklady, díky vlivu ekonomické krize a možnosti najímání pracovníků ze Slovenska,
- trend ve zvyšování výdajů domácností za internet.

Ohrožení pro firmu Kyklop network systems, s. r. o. vyplývající z uvedených ekonomických faktorů:

- zvyšující se ceny zdrojů, surovin a materiálů,
- snížení koupěschopnosti obyvatelstva, díky vlivu sjednocení sazeb DPH.

5.1.3 Sociální faktory

V této části se zaměřím na sociální a kulturní faktory, které stojí za spotřebním chováním zákazníků, jež vyjadřují jejich životní styl a postoje.

Demografie společnosti

Od roku 1997 se celkový počet obyvatel České republiky nikterak významně neměnil a čítal okolo 10.300.000 obyvatel (Česká republika od roku 1989 v číslech, 2011). Změna však nastala v roce 2007, kdy se počet obyvatel zvýšil na 10.381.130 a na konci roku 2009 činil 10.506.813 obyvatel (Česká republika od roku 1989 v číslech, 2011).

Přestože se počet obyvatel České republiky za poslední čtyři roky zvýšil, podíl narozených dětí je menší než počet osob starších 65 let a více o 104.513 obyvatel (Česká republika od roku 1989 v číslech, 2011).

Tento trend růstu počtu stárnoucích obyvatel bude pokračovat i nadále. Jedním z důsledků tohoto vývoje je i změna zákona o důchodovém pojištění, kdy se zvyšuje hranice odchodu do důchodu a potřebná doba pojištění.

Tato skutečnost by mohla mít vliv na společnost Kyklop network systems, s. r. o., kdy se lidé odcházející později do důchodu musejí z důvodu uplatnitelnosti na trhu práce učit pracovat s vyspělými technologiemi, mezi které patří práce s počítačem a internet, čímž by se mohla zvýšit poptávka po připojení k internetu mezi staršími osobami.

Spotřebitelské preference

Ve spotřebitelských preferencích se neustále projevují nové trendy, které jsou ovlivněny poznáním a vývojem společnosti, dostupností určitého zboží a služeb, ale také použitými marketingovými nástroji.

V současnosti se setkáváme s pojmem jako je *informační společnost*, jehož „hlavním rysem je převaha práce s informacemi, interaktivita, integrace a globalizační tendence. Z technologického pohledu lze říci, že informační společnost je společnost s vysokou mírou využívání informačních a komunikačních technologií založených na prostředcích výpočetní techniky a s nimi spojenou digitalizací.“ jak uvádí Froulík (2005).

Využívání informačních technologií rok od roku roste, a to nejen mezi mladými lidmi, ale i mezi starší generací. Dá se říci, že se počítač a internet stávají nepostradatelnou součástí života tak, jako mobilní telefony, automobily apod. nejen v oblasti pracovní, ale také soukromé.

V tabulce č. 5.3 je vidět, jak roste počet uživatelů osobního počítače celkem, podle věku, ale také podle pohlaví. Mírné snížení počtu uživatelů osobního počítače bylo zaznamenáno v roce 2009 ve věkové skupině 16 let až 54 let v důsledku ekonomické krize. V roce 2010 počet těchto uživatelů stoupl nad úroveň v roce 2008.

Uživatelé osobního počítače

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Celkem	3 650,5	4 142,7	4 432,8	5 168,5	5 260,8	5 657,0
Věková skupina						
16–24	1 043,7	1 022,1	1 068,7	1 126,9	1 121,1	1 127,4
25–34	922,7	1 083,2	1 162,7	1 393,5	1 365,4	1 416,8
35–44	746,4	900,3	938,4	1 120,6	1 175,9	1 296,0
45–54	591,5	704,1	767,2	868,7	858,2	931,2
55–64	304,4	368,9	420,5	537,8	587,0	658,7
65–74	.	57,0	65,1	109,1	128,5	190,5
75+	.	7,1	10,3	11,8	24,5	36,5
Pohlaví						
Muž	1 873,1	2 114,4	2 302,1	2 689,2	2 704,0	2 910,5
Žena	1 777,4	2 028,3	2 130,8	2 479,2	2 556,7	2 746,5

Tabulka 5.3 Uživatelé osobního počítače v tisících (Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci, 2011)

Stejně jako v případě osobních počítačů, roste obliba internetu. Z tabulky č. 5.3 a 5.4 je patrné, že se počet uživatelů osobního počítače a internetu každým rokem přibližuje. Do budoucna na uživatele a potenciální uživatele internetu může mít vliv projekt vlády, který je na svém počátku - Digitální Česko, kdy prioritou této politiky je podpořit přístup obyvatel České republiky k vysokorychlostnímu internetu s hlavním cílem snížit tzv. "digitální propast" mezi venkovskými sídly a městy (Digitální Česko, 2011).

Uživatelé internetu

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Celkem	2 790,7	3 541,3	3 921,2	4 760,9	4 970,4	5 458,3
Věková skupina						
16–24	868,3	946,4	997,5	1 103,8	1 100,0	1 101,4
25–34	693,7	933,6	1 035,4	1 283,1	1 317,7	1 381,2
35–44	557,7	747,4	805,0	1 022,5	1 105,2	1 241,7
45–54	433,8	576,2	659,9	782,0	788,3	902,7
55–64	205,3	289,4	357,8	476,6	530,8	624,9
65–74	.	42,6	57,2	82,3	106,0	173,4
75+	.	5,9	8,4	10,6	22,6	33,0
Pohlaví						
Muž	1 481,2	1 841,5	2 057,6	2 482,3	2 561,1	2 824,7
Žena	1 309,5	1 699,8	1 863,6	2 278,6	2 409,3	2 633,6

Tabulka 5.4 Uživatelé internetu v tisících (Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci, 2011)

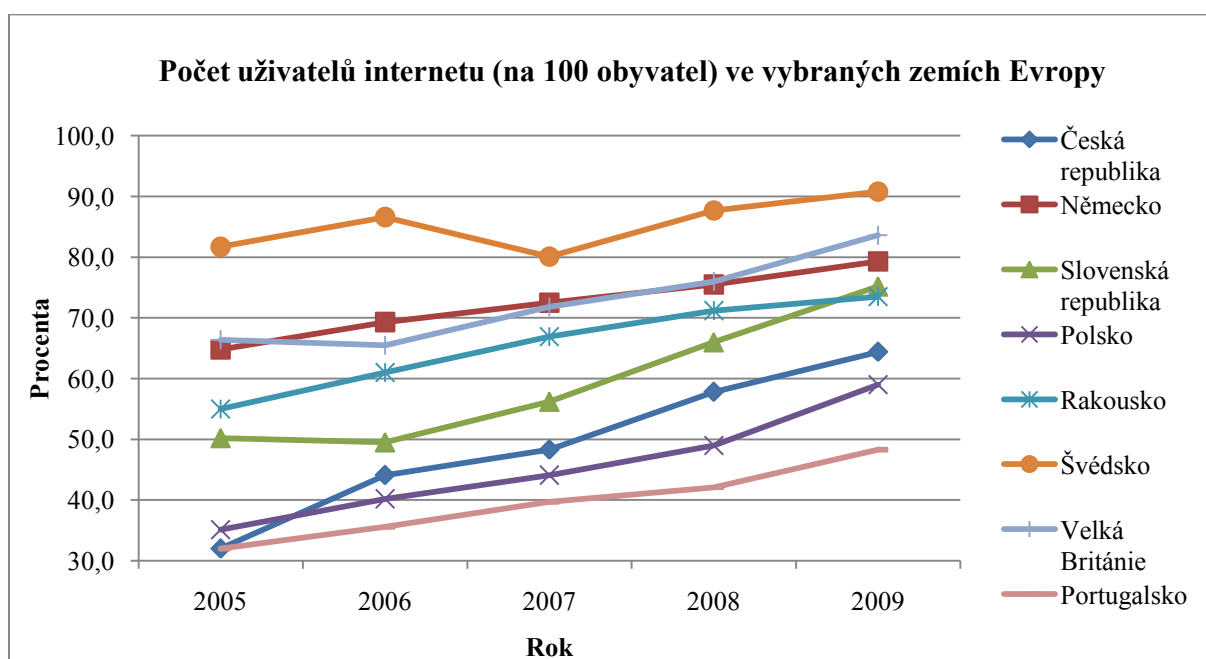
Z výše uvedené tabulky č. 5.4 vyplývá, že muži více využívají počítače a internet, než ženy, což je dlouhodobý trend. Z hlediska uživatelů počítače a internetu je nejvyšší počet za poslední tři roky ve věkové skupině 25 let – 34 let, dále ve věkové skupině 35 let – 44 let a 16 let – 24 let.

Ve srovnání s Evropskou unií se Česká republika nachází pod průměrem ve využívání informačních technologií v domácnostech, což se týká zejména osobních počítačů a internetu, viz tabulka č. 5.5.

Srovnání domácností s osobním počítačem, internetem a vysokorychlostním internetem

v %	EU-15	EU-27	ČR
Osobní počítač	77,4	74,4	64,1
Internet	73,3	70,1	60,5
Vysokorychlostní internet	64,3	61,0	53,6

Tabulka 5.5 Srovnání domácností s osobním počítačem, internetem a vysokorychlostním internetem v ČR, EU-15 a EU-27 v % za rok 2010⁸ (vlastní zpracování, data použita z Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci, 2011)



Obrázek 5.5 Počet uživatelů internetu (na 100 obyvatel) ve vybraných zemích Evropy v letech 2005 až 2009 (vlastní zpracování, data použita z The World Bank Group, 2011, pro léta 2005 – 2008; údaje pro rok 2009 převzaty z Telekomunikační a internetové infrastruktury, 2011)

V obrázku č. 5.5 je zobrazen počet uživatelů internetu na 100 obyvatel ve vybraných zemích Evropy.

V případě každé z těchto zemí je patrná růstová tendence, nebo-li zvyšuje se počet uživatelů internetu každý rok ve všech těchto zemích.

Zajímavostí je, že Česká republika je 17. nejbohatší zemí v EU podle HDP na hlavu, ale dosahuje podstatně nižšího počtu uživatelů internetu oproti Slovensku.

Z uvedeného vyplývá, že Česká republika má „rezervy“ a potenciál ve využívání tohoto telekomunikačního prostředku.

⁸ Hodnoty jsou procentem z celkového počtu domácností, ve kterých žije alespoň jedna osoba ve věku 16–74 let.

Vzdělání

Dnešní svět se vyznačuje obrovskou rychlostí změn. Tyto změny se dotýkají všech oborů a činností lidského snažení. Aby člověk dokázal uspět, musí mít přehled o všech změnách. Způsobů, jakými člověk získává informace je mnoho, v dnešní době však převládá internet, který tuto možnost nabízí rychle a poměrně levně.

Jak je vidět v tabulce č. 5.6, internet v největší míře využívají zaměstnaní a studenti k práci a dalšímu vzdělávání. Obecně můžeme sledovat trend zvyšování počtu uživatelů internetu mezi všemi kategoriemi uživatelů.

Uživatelé internetu

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nejvyšší dosažené vzdělání (25+)						
Základní	24,6	49,3	54,5	112,0	94,2	138,8
Střední bez maturity	374,4	569,4	676,8	1 090,7	1 110,4	1 382,0
Střední s maturitou	939,3	1 286,6	1 479,0	1 629,8	1 756,1	1 848,2
Terciární	584,1	689,7	713,3	824,6	909,7	988,0
Ekonomická aktivita						
Zaměstnaný	1 876,4	2 498,3	2 770,9	3 419,9	3 462,6	3 758,9
Nezaměstnaný	68,0	92,3	73,2	76,1	172,7	199,5
Student	693,8	736,3	770,5	831,1	794,8	822,5
Důchodce	68,3	115,6	136,1	203,0	179,6	352,6

Tabulka 5.6 Uživatelé internetu v tisících (Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci, 2011)

Lze rovněž sledovat spojitost mezi dosaženým vzděláním a počtem uživatelů internetu. Počet uživatelů internetu v kategorii střední s maturitou a bez maturity v tomto případě má největší zastoupení, což je možné odůvodnit také tím, že tuto výši dosaženého vzdělání má velká část populace v ČR.

Předpoklad vyššího počtu uživatelů internetu s rostoucím vzděláním je také splněn v kategorii terciární, ačkoliv se tak na první pohled nezdá. Je to způsobeno stejným důvodem, jako je uveden v předchozím odstavci, kdy vysokoškolské vzdělání má poměrně nízký počet obyvatel a tedy počet uživatelů je nižší oproti středoškolskému vzdělání.

Trávení volného času

Způsob trávení volného času se za poslední desetiletí podstatně změnil oproti dřívějším dobám.

Podle výzkumu agentury CVVM Češi nejčastěji tráví volný čas u televize, přibližně 40 % (Vavroň, 2010). Tento údaj je prakticky několik let stejný, výraznější změnu lze zaznamenat v oblasti počítačů, kdy v roce 2010 jej ve volném čase využívá 14 % obyvatel, oproti 6 % v roce 2004.

S tímto souvisí také postupný nárůst počtu uživatelů počítačů (v roce 2010 – 5 657 tisíc) a uživatelů připojení k internetu (v roce 2010 - 5 458,3 tisíc). Počítač v roce 2010 vlastnilo přibližně 2 442 tisíc domácností, což je asi 59,3 % (Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci, 2011).

Životní úroveň

Jak je patrné ze zjištění Ministerstva práce a sociálních věcí, životní úroveň v České republice neustále roste.

Změna ukazatelů životní úrovně mezi léty 1993 - 2009 (Životní úroveň v České republice dlouhodobě roste, 2010):

- průměrný příjem domácností zaměstnanců se zvýšil více než trojnásobně na 12.800 Kč,
- průměrný měsíční příjem domácností důchodců se zvýšil také více než trojnásobně na 10.404 Kč,
- průměrná měsíční mzda zaměstnance v národním hospodářství se zvýšila na 23.488 Kč,
- průměrná měsíční výše starobního důchodu vzrostla na 10.027 Kč,
- při zohlednění vývoje spotřebitelských cen vzrostla od roku 1993 kupní síla příjmu domácnosti zaměstnance o téměř 70 %, důchodce o 40 %,
- úspory domácností vzrostly za posledních 16 let čtyřnásobně na 1.551,3 mld. Kč a úvěry z cca 93 mld. Kč na cca 975 mld. Kč.

Životní úroveň v jednotlivých zemích EU se liší. Nejvyšší HDP na obyvatele (v paritě kupní síly⁹) má Lucembursko – 267,1 % (EU-27 = 100 %), nejnižší Bulharsko – 39,5 % a Česká republika dosahuje 77,6 % (Členské státy, 2011).

⁹ Nominální měnový kurz by měl odpovídat poměru domácí a zahraniční cenové hladiny (Jurečka, Jánošíková, 2006).

Dosahovaná životní úroveň České republiky se pomalu blíží průměru EU a trendu západních zemí, což umožňuje spotřebitelům orientovat svoji spotřebu více do oblasti spotřební elektroniky, než k uspokojování základních potřeb.

Shrnutí

Svět informačních technologií se čím dál více prolíná lidským životem a má tedy vliv na poptávku po internetu a spotřební elektronice.

Směr, jakým se společnost v České republice, ale i ve světě ubírá, tzn. vyznačuje se automatizací, usnadňováním si práce, mnohem častějším využíváním telekomunikačních a informačních zařízení, napovídá, že společnost Kyklop network systems, s. r. o. může využít dalších příležitostí, jež tento obor nabízí.

Příležitosti pro firmu Kyklop network systems, s. r. o. vyplývající z uvedených sociálních faktorů:

- trend obyvatelstva být neustále ve spojení s okolím by potenciálně měl vést ke stále se zvyšujícímu počtu zákazníků,
- přizpůsobovat se požadavkům zákazníků, např. v požadované rychlosti přenosu dat a kvalitě.

Ohrožení pro firmu Kyklop network systems, s. r. o. vyplývající z uvedených sociálních faktorů:

- nedostatečná nebo opožděná reakce na zákaznické požadavky.

5.1.4 Technologické faktory

Vysoký počet konkurentů, který v posledních letech v oboru IT působí, klade nároky na inovace a používané technologie. Tím, s jakou rychlostí se mění okolní prostředí, je také potřeba s předstihem reagovat na příležitosti a využít jich ve svůj prospěch.

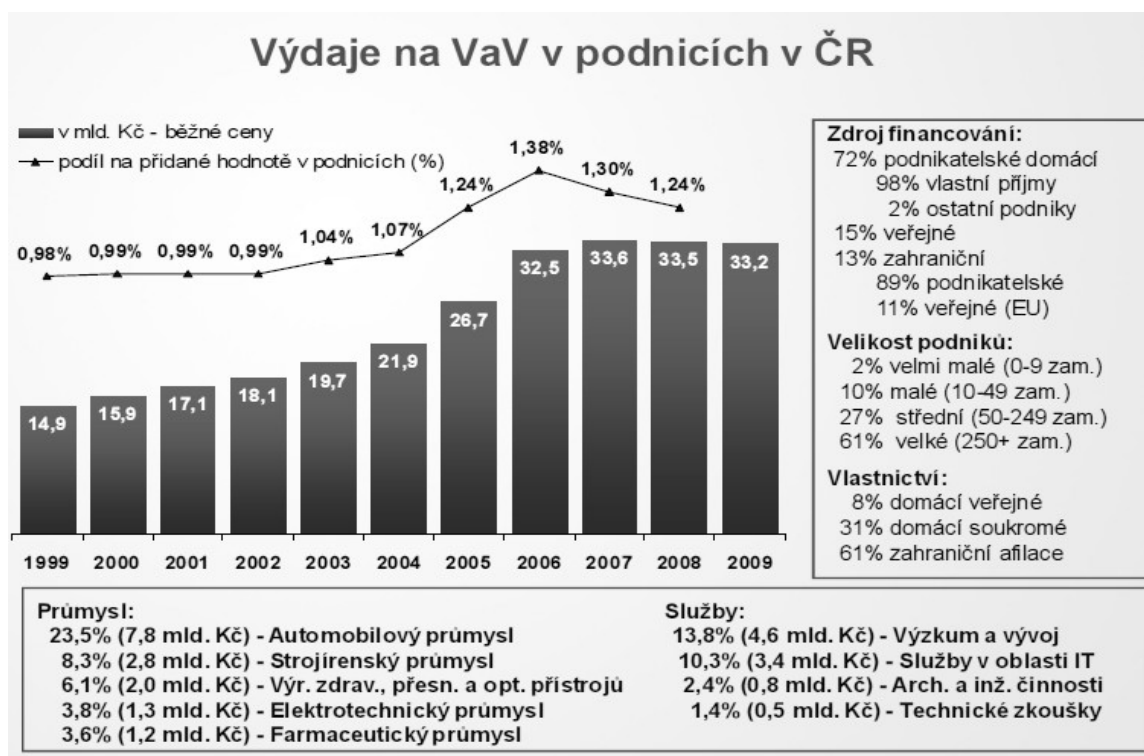
Nové objevy a vynálezy

Nové objevy v IT světě přicházejí téměř každý den, proto lze obor IT považovat za nejdynamičtěji se vyvíjející. Na druhou stranu je nutno podotknout, že ne každý objev se dostane do reálné praxe.

Očekávanými novinkami pro tento rok jsou: přenos dat pomocí laserových paprsků; mnohójádrové procesory; flashové paměti; operační moduly; paměti budou nahrazeny memristorovými pamětmi; barevný displej bez napájení; rozpoznávání gest a 3D video bez brýlí apod. (Held, 2010).

S novými objevy a vynálezy souvisí také výdaje na jejich výzkum. Za posledních deset let se výdaje na výzkum a vývoj v podnicích České republiky zvýšily více než dvojnásobně, viz obrázek č. 5.6, s nepatrným snížením v letech 2008 a 2009. Ve financování VaV, měřeno podílem výdajů VaV na HDP, zaostáváme za většinou států EU15, přesto patříme k nejlepším v rámci nových zemí EU (Mana, 2010).

Výdaje na výzkum služeb v oblasti IT v českých podnicích dosahují 3,4 mld. Kč.



Obrázek 5.6 Výdaje na výzkum a vývoj v podnicích v ČR (Mana, 2010)

Dotace EU pro IT sektor

Programy Evropské unie představují nástroj pro rozvoj úspěšných a dobře fungujících podniků.

Podpory ze sektorových operačních programů se zaměřují na (Perušičová, 2008):

- konkurenceschopný podnikatelský sektor,

- podporu výzkumu,
- rozvoj udržitelného cestovního ruchu,
- vzdělávání,
- zvyšování zaměstnanosti a zaměstnatelnosti,
- ochranu a zlepšení kvality životního prostředí,
- zlepšení dostupnosti dopravy,
- vyvážený rozvoj regionů apod.

Společnost Kyklop network systems, s. r. o. by v současnosti mohla využít podpory skrze dotační program Educa, který se orientuje především na projekty specifického vzdělávání, tj. vzdělání poskytující kvalifikace, které jsou nepřenositelné, nebo přenositelné pouze v omezeném rozsahu, do dalších podniků a pracovních oborů.

Dotovat lze především (Educa, 2011):

- Osobní náklady: lektori, metodici, konzultanti, garanti kurzů.
- Služby: nákup jednotlivých kurzů, lektorské služby, pronájem školicích prostor, tvorba e-learningu, certifikáty, zhotovení studijních materiálů.
- Cestovné: pro zahraniční členy realizačního týmu a zahraniční pracovní cesty pracovníků.
- Přímá podpora: stravné, cestovné a ubytování cílové skupiny, mzdové náklady školených osob.

Rychlost technologického přenosu

Díky globalizaci světa a využívání různých komunikačních prostředků, především internetu, jsou nové poznatky a technologie aplikovány ve světě, a potažmo v České republice, mnohem rychleji, než v dřívějších dobách.

Dalším důvodem je rozvinutý zahraniční obchod v České republice, který umožňuje nákup a další distribuci služeb a zboží.

Rychlost morálního zastarání

Obecně se obor IT vyznačuje velmi rychlým morálním zastaráním použitých a využívaných technologií, jež vzniká v důsledku technického rozvoje.

Příkladem je nekompatibilita staršího hardwaru s novějším softwarem a naopak. Spotřebitelé jsou tímto často nuceni k nahrazování funkčního zařízení nebo aplikace.

Podobně je tomu při využívání technologií pro poskytování služeb internetového spojení.

Shrnutí

Technologické faktory hrají obrovskou roli v konkurenčním soutěžení firem. Pokud chce společnost Kyklop network systems, s. r. o. předčít své rivaly, musí s dostatečným předstihem reagovat na nové technické a technologické změny, kterých obor IT skýtá velké množství.

Zároveň však mnohdy určitá technická opatření nejsou realizovatelná za daných podmínek a zde je prostor pro využití vlastních řešení pomocí zkušených techniků, kteří musejí své znalosti neustále rozšiřovat.

Příležitosti pro firmu Kyklop network systems, s. r. o. vyplývající z uvedených technologických faktorů:

- včasné přizpůsobení činnosti novým trendům v oboru a získání konkurenční výhody zaváděním nových technologií,
- využít program na podporu vzdělávání zaměstnanců.

Ohrožení pro firmu Kyklop network systems, s. r. o. vyplývající z uvedených technologických faktorů:

- pomalý přechod k využívání novějších technologií,
- spokojení se se současnými technologiemi vlivem množství klientů,
- rychlejší přizpůsobení konkurence novým technologiím.

5.2 Porterův „model pěti sil“

Pomocí Porterova „modelu pěti sil“ je možné zhodnotit konkurenční síly působící v mikrookolí společnosti Kyklop network systems, s. r. o.

5.2.1 Stav soupeřivosti – konkurence v odvětví

V současnosti působí mnoho velkých i malých konkurentů v oboru poskytování internetu v České republice. Tito konkurenti se mezi sebou liší v druhu poskytovaných služeb, finančním zázemím, počtem a kvalifikací zaměstnanců, místem působnosti, doprovodnými

službami apod. Pokud má být podnik úspěšný, musí dobře znát své konkurenty a uspokojovat potřeby klientů mnohem lépe než oni.

Jak již bylo řečeno v kapitole č. 4.1, společnost Kyklop network systems, s. r. o. své služby poskytuje ve městě Bílovci a jeho okolí (okres Nový Jičín, Opava, Ostrava-město), viz příloha č. 4.

Konkurence v Bílovci a blízkém okolí

Konkurence společnosti Kyklop network systems, s. r. o. je početná a lze ji dělit z hlediska typu připojení, které dané společnosti nabízejí nebo které u nich převažuje (stručnou charakteristiku výhod a nevýhod jednotlivých připojení naleznete v příloze č. 10):

- **ADSL** – Volný, a. s., AVONET, s. r. o., TERMS, a. s., SkyNet, a. s., T-Mobile Czech Republic a. s., WIA spol. s r. o., GTS Czech s.r.o., EMEA s. r. o., MobilKom, a.s pod značkou U:fon (v nabídce od 14. 2. 2011),
- **Mobilní** – Telefónica O2 Czech Republic, a. s., T-Mobile Czech Republic a. s.,
- **WiFi** – Fifejdy.cz s. r. o., M.NET STUDÉNKA s. r. o., MIRAMO spol. s r. o.,
- **Internet v mobilu** - Telefónica O2 Czech Republic, a. s., T-Mobile Czech Republic a. s., Vodafone Czech Republic a. s., MobilKom, a. s. pod značkou U:fon.

V tabulce č. 5.7 uvádím pro srovnání vývoj počtu širokopásmových přístupů k síti internet v letech 2005 až 2009. Je zřejmé, že nejčastěji je přístup k internetu realizován prostřednictvím připojení xDSL (ADSL) a dále skrze WLL (WiFi, FWA¹⁰).

Naopak nejméně realizovanou variantou připojení je FTTx¹¹, dále přes mobilní síť a CATV¹². Grafické zobrazení počtu vysokorychlostních přípojek za rok 2009 naleznete v příloze č. 11.

Počet vysokorychlostních internetových přípojek v ČR

	2005	2006	2007	2008	2009
Celkem (stav k 31.12. sl. roku)	728	1 228	1 679	2 036	2 376
DSL (ADSL)	280	493	613	697	778
TV kabel (CATV)	146	230	309	383	442
mobilní sítě (CDMA a UMTS)	70	119	182	277	371

¹⁰ Přístup prostřednictvím bezdrátového přístupu v licencovaných pásmech.

¹¹ Optická vlákna využívána pro připojení k internetu.

¹² Připojení k internetu prostřednictvím kabelového modemu.

WiFi + ost. bezdrátové připojení (FWA)	209	350	520	610	680
optická vlákna (FTTx)	23	35	55	70	105

Tabulka 5.7 Počet vysokorychlostních internetových přípojek v ČR za léta 2005 - 2009 podle typu připojení v tisících (Telekomunikační a internetová infrastruktura, 2011)

Hlavní konkurenci společnosti Kyklop network systems, s. r. o. spatřují ve společnostech, jež využívají obdobnou technologii pro připojení k internetu, kterou je WiFi. Tato konkurence působí ve stejném regionu, popřípadě ve stejných lokalitách a dobře se v tomto prostředí orientuje.

V další podkapitole s názvem Analýza konkurence bych se proto ráda zaměřila na poznání hlavních konkurentů společnosti Kyklop network systems, s. r. o. a provedla srovnání jejich nabídky internetových služeb se společnostmi Kyklop network systems, s. r. o. Výsledkem konkurenčního srovnání by mělo být určení nejkonkurenceschopnější společnosti z pohledu zákazníka na trhu internetových služeb.

5.2.1.1 Analýza konkurence

K určení intenzity konkurence na trhu internetových služeb slouží tabulka faktorů konkurence v odvětví. Hodnocení probíhá u každého faktoru, kdy v části tabulky „hodnocení“ je zakřížkováno políčko vyjadřující danou skutečnost. Položky jsou stanoveny odborným odhadem.

Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení						
	v procentech	0-3	3-6 ¹⁴	6-9	9-12	12-15	
Míra růstu odvětví ¹³							
Bariéry vstupu do odvětví	žádné		x				vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	x					téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	x					žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká			x			téměř žádná
Vyjednávací pozice	diktují					x	podřizují se

¹³ Dle Tichá, Hron, 2003.

¹⁴ Dle Zprávy o pokroku jednotného evropského trhu elektronických komunikací za rok 2009, 2010.

odběratelů	podmínky						podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech			x			nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace		x				téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní			x			málo kvalifikovaní

Tabulka 5.8 Faktory konkurence v odvětví (převzato od Tichá, Hron, 2003)

Z výše uvedeného hodnocení vyplývá, že trh internetových služeb lze považovat za vysoce konkurenční, a proto by se měl podnik snažit odlišovat od konkurence.

Seznámení s hlavními konkurenty

První krok, tedy identifikování konkurence, byl proveden v kapitole č. 5.2.1. Dalším krokem je poznání konkurence, aby bylo možné provést analýzu konkurenčního pole.

Fifejdy.cz s. r. o.

Společnost Fifejdy.cz s. r. o. vznikla v roce 2006, se sídlem v Ostravě, a jako metropolitní síť Fifejdy.cz je provozována od 1. 4. 2007. Společnost Fifejdy.cz s. r. o. se stala nástupnickou organizací fyzické osoby paní Emilie Maliňákové a převzala její klientelu (Fifejdy, 2011).

Poskytované služby a produkty: internet, prodej konektivity, hosting, VoIP, zhotovení kamerových systémů, návrhy a zhotovení systému příjmu TV/SAT apod.

Internetové připojení realizuje skrze bezdrátovou technologií (WiFi) a pomocí optických kabelů (v lokalitách Ostravy).

M. NET STUDÉNKA s. r. o.

Společnost M. NET STUDÉNKA s. r. o. působila od roku 2003 jako sdružení M.NET, za účelem poskytování bezdrátového připojení k síti internet ve Studénce a blízkém okolí. V roce 2007 byla založená společnost M. NET STUDÉNKA s. r. o., která převzala činnost vykonávanou sdružením M. NET (M. NET, 2007).

Poskytované služby a produkty: internet, zřízení a provoz e-mailových schránek, webhosting, správa domén, dodávky výpočetní techniky apod.

Internetové připojení realizuje skrze bezdrátovou technologii (WiFi) a pomocí optických kabelů (ve Studénce – vybrané ulice).

MIRAMO spol. s r. o.

Společnost MIRAMO spol. s r. o. byla založená v roce 1991. V roce 1992 zahájila společnost MIRAMO spol. s r. o. vlastní výrobu elektro rozvaděčů pro silnoproudá zařízení a později i pro telekomunikační systémy (Miramo, 2008).

Poskytované služby a produkty: internet, VoIP, kabelová televize, výstavba telekomunikačních sítí, registrace domén, hosting, výroba a montáž různých ocelových konstrukcí, kontejnery stavebnicových bezobslužných stanic, okna apod.

Internetové připojení realizuje skrze bezdrátovou technologii (WiFi), pevnou linkou, v rámci areálu letiště Leoše Janáčka v Mošnově díky technologii xDSL, optickými kabely ve městě Studénce (vybrané ulice) nebo přes kabelový modem v Kabelové televizi Studénka.

Shrnutí základních údajů o hlavních konkurentech

	Kyklop network systems, s. r. o.	Fifejdy.cz s. r. o.	M. NET STUDÉNKA s. r. o.	MIRAMO spol. s r. o.
Rok vzniku	12. 12. 2007	28. 8. 2006	5. 9. 2007	18. 12. 1991
Sídlo společnosti (provozovna)	Bílovec, Vrchlického 183/15, (Bílovec, Městský kopec 68)	Ostrava, Nová Bělá, Mitrovická 80	Studénka, Butovická 12	Albrechtický 69
Základní kapitál	200.000 Kč	200.000 Kč	13.400.000 Kč	105.000 Kč ¹⁵
Počet společníků (jednatelů)	3 (2)	3 (3)	2 (2)	3 (3)
Pokrytí (WiFi)	Přes 21 obcí	Přes 90 obcí	Přes 42 obcí	Přes 7 obcí
Počet uživatelů	Cca 2624	Nezjištěno	Cca 3600	Nezjištěno
Významné členství,	-	-	Od 1. 9. 2010 členství	Od 3. 3. 2003 držitel certifikátu

¹⁵ Základní kapitál společností, jež vznikly před 1. 1. 2001, musel činit minimálně 100.000 Kč.

certifikace apod.			v NIX.CZ, z. s. p.	ISO 9001.
------------------------------	--	--	-----------------------	-----------

Tabulka 5.9 Shrnutí základních údajů o hlavních konkurentech (vlastní zpracování, údaje podle Obchodní rejstřík; Fifejdy, 2011; M.NET, 2007; MIRAMO, 2008; BCnet, 2011; Kyklop, 2011; Katalog poskytovatelů internetu v ČR, 2011)

Analýza konkurenčního pole

Pro konkurenční srovnání firmy Kyklop network systems, s. r. o. s konkurenty bude použita matice konkurenčního pole.

V rámci jednotlivých firem budou posuzovány klíčové faktory úspěchu, které jsou důležité pro zákazníky.

Vybráno bylo pět těchto faktorů a řada bych je na následujících řádcích specifikovala ve vztahu k jednotlivým společnostem. Informace byly čerpány z internetových stránek poskytovatelů internetového připojení a z telefonických rozhovorů s jejich zástupci.

Cena služby je pro spotřebitele jedním z nejdůležitějších kritérií volby. Ceníky firem jsou uvedeny v příloze č. 12, kde se nalézají jejich podrobná specifikace. Ceny tarifů a uváděných rychlostí za jednotlivé firmy jsou rovněž vyobrazeny ve dvou grafech, viz příloha č. 13. Samotné srovnání konkurenčních tarifů všech firem v závislosti na třech kritériích (ceně, rychlosti a agregaci) je uvedeno v příloze č. 14. Toto srovnání bylo provedeno metodou prostého pořadí, kdy jednotlivé tarify byly rozděleny podle cenového rozmezí do kategorií a v rámci této kategorie byla srovnávána zmíněná kritéria (cena, rychlost, agregace).

Zřizovací náklady bývají druhým kritériem, které zákazníci posuzují při volbě služby. Jejich výše může potenciální zájemce odradit od nákupu. Patří zde předinstalační práce, instalace zařízení, konfigurace zařízení, kabeláž apod. S ohledem na uváděné ceny začínající v hodně 0 Kč (bez kabeláže), toto kritérium bude hodnoceno podle nejvyšší uváděné ceny, aby byla zajištěna srovnatelnost údajů. Ceny instalací jsou rovněž uvedeny v cenících firem, viz příloha č. 12.

Doplňkové služby a benefity v ceně pořízení internetu jsou častým „lákadlem“ pro zákazníky. Mnoho firem využívá tento způsob podpory prodeje, který většinou znamená

jistou konkurenční výhodu při získávání zákazníků. Překvapením bylo zjištění, že benefity poskytují pouze dvě z uvedených společností, viz příloha č. 15.

Počet tarifů může jistě ovlivnit výběr potenciálního poskytovatele internetu. Čím větší počet nabízených tarifů, tím také větší možnost výběru „šitá každému klientovi na míru“.

Rychlost dodávky je dalším důležitým parametrem, pro většinu klientů, kteří se rozhodují o výběru firmy. Stanovená maximální doba realizace zakázky je u těchto společností odlišná: Kyklop network systems, s. r. o. – 14 dnů, Fifejdy.cz s. r. o. – 14 dnů, M. NET STUDÉNKA s. r. o. – 4 dny, MIRAMO spol. s r. o. - 7 dní.

Postup hodnocení firem prostřednictvím analýzy konkurenčního pole:

1. Prvně bude nutné stanovit váhu každého faktoru podle preferenčního stanovení vah z kapitoly č. 2.3.1, od 0 do 1, která znamená důležitost klíčového faktoru úspěchu. Váhy budou stanoveny na základě posouzení čtyř specialistů ze společnosti Kyklop network systems, s. r. o.
2. Body těmto faktorům budou přidělovány na základě využití bodovací metody z kapitoly č. 2.3.2 (podle vzorců č. 2.3 a 2.4), kdy nejlépe hodnocený podnik získává 100 bodů.
3. Získané váhy a body se vynásobí a výsledek se zapíše do kolonky váhová hodnota.
4. Posledním krokem bude součet jednotlivých váhových hodnot za jednotlivé podniky a určení pořadí firem podle nejvyššího počtu získaných bodů.

Výsledky analýzy konkurenčního pole

Klíčový faktor úspěchu	Váha faktoru	Kyklop network systems, s. r. o.		Fifejdy.cz s. r. o.		M. NET STUDÉNKA s. r. o.		MIRAMO spol. s r. o.	
		Body	Váhová hodnota	Body	Váhová hodnota	Body	Váhová hodnota	Body	Váhová hodnota
Cena služby	0,5	69,12	34,5588	100	50	77	38,5246	50	25
Zřizovací náklady	0,2	76,15	15,2305	47,5	9,5	83,3	16,6667	100	20
Doplňkové služby a benefity v ceně	0,09	100	9	0	0	28,6	2,57143	0	0
Počet tarifů	0,01	85,71	0,85714	100	1	100	1	28,57	0,28571
Rychlost dodávky	0,2	28,57	5,71429	28,57	5,71429	100	20	57,14	11,4286

Součet vážených kritérií	1	-	65,3607	-	66,2143	-	78,7627	-	56,7143
Pořadí	-	-	3.	-	2.	-	1.	-	4.

Tabulka 5.10 Konkurenční pole (vlastní zpracování)

Výsledkem zjištění je, že nejsilnější konkurenci dle zadaných parametrů pro společnost Kyklop network systems, s. r. o. představuje společnost M. NET STUDÉNKA s. r. o., která získala bodovou převahu ve všech kritériích, výjimkou jsou doplňkové služby a benefity v ceně.

Společnost M. NET STUDÉNKA s. r. o. má téměř dvojnásobný počet pokrytých obcí vlastní internetovou sítí, a tím o tisíc klientů více. Má také o mnoho vyšší základní kapitál, který je součástí vlastního kapitálu, jedná se tedy o kapitálově silnou společnost. Příznivá je rovněž lokace sídla a tudíž znalost okolí města Studénky, včetně města Bílovce.

Dalším významným konkurentem je společnost Fifejdy.cz s. r. o., která v hodnocení jen o necelý bod předstihla společnost Kyklop network systems, s. r. o. Znamená to tedy, že se celkově z hlediska zadaných kritérií téměř se společností Kyklop network systems, s. r. o. vyrovnávají. Když se však hlouběji podíváme, zjistíme, že společnost Fifejdy.cz s. r. o. má absolutní převahu nad všemi konkurenty z hlediska cenového, ve kterém je zohledněna i požadovaná rychlost. Společnost má však vysoké zřizovací náklady a neposkytuje žádné doplňkové služby a benefity k ceně internetu.

Fifejdy.cz s. r. o. jsou silnou konkurencí z uvedeného cenového důvodu, dalším důvodem je počet lokalit, které společnost spravuje, rozdílem přibližně 69 obcí, oproti společnosti Kyklop network systems, s. r. o. Počet uživatelů společnosti Fifejdy.cz s. r. o. nebyl zjištěn, ale vzhledem k uvedeným skutečnostem usuzují, že bude čítat daleko více, než u ostatních konkurentů.

Nejslabším konkurentem z hlediska hodnocených parametrů je společnost MIRAMO spol. s r. o., která získala převahu nad společností Kyklop network systems, s. r. o. ve dvou kritériích, tj. zřizovací náklady a rychlost dodávky. V nejdůležitějším zákaznickém parametru, tj. ceně, získala společnost nejnižší hodnocení.

Společnost MIRAMO spol. s r. o. prozatím nepředstavuje vážné ohrožení pro společnost Kyklop network systems, s. r. o. Je to dáno také tím, že společnost nabízí

pouze dva sdílené tarify pro klienty, a to poměrně nevýhodně a dále počet lokalit, ve kterých realizuje své služby, je velmi nízký.

Důležitým kritériem, které v tabulce není zohledněno, je poskytovaný *servis* ze strany poskytovatelů internetového připojení. Vyjadřuje čas, který je vyhrazen pro příjem oznámení o poruše technickému oddělení, které zajišťuje správu připojení, ale také garantovaný čas opravy. V potaz zákazník bere, jak jsou účtovány služby za servisní práce, jejichž popis se nachází v příloze č. 12, a postup při hlášení poruch u jednotlivých firem, příloha č. 15. Protože jsou však ceny za servis zohledněny v cenících tarifů, tzn. zákazník neplatí vždy za každou poruchu internetového spojení, ale pouze za jeho vinou vzniklou, a to za určitých podmínek (mnohdy stačí rada servisního technika po telefonu), je srovnání poskytovaného servisu obtížné. Cena za servis, ve zvlášť závažných případech, se odvíjí od vzdálenosti poskytovatele a klienta, kdy čím dál je zákazník od sídla (místa provozovny) internetového poskytovatele, tím více také zaplatí na cestovních náhradách.

Srovnání servisních služeb by bylo možné vyhodnotit na základě dotazníkového šetření klientů jednotlivých firem a jejich spokojenosti. Toto šetření však není cílem práce.

Shrnutí oblasti konkurence

Trh internetových služeb lze považovat za vysoce konkurenční, jak vyplynulo z tabulky č. 5.8. Tuto tezi potvrzuje i množství konkurentů v tomto odvětví.

Podrobnému zkoumání, na trhu internetových služeb, byly podrobeny firmy využívající stejnou technologii pro připojení k internetu (WiFi).

Bylo zjištěno, za použití analýzy konkurenčního pole, že zákaznický nejpreferovanějším podnikem by byla společnost M. NET STUDÉNKA s. r. o., o další pozici by se dělila společnost Kyklop network systems, s. r. o. spolu se společností Fifejdy.cz s. r. o. Nejméně zákaznický preferovanou společností by byla firma MIRAMO spol. s r. o.

Doporučením pro společnost Kyklop network systems, s. r. o. je, že by se měla snažit více odlišovat od konkurence v zákaznický nejdůležitějších faktorech, kterými jsou zejména cena služby (spolu s rychlostí nabízené služby) a rychlost realizace zakázky.

5.2.2 Hrozba substitučních výrobků

Internet je druh služby, který lze jen těžko nahradit něčím jiným, pokud se na něj budeme dívat jako na celek. Když však tento celek rozdělíme na dílčí části, zjistíme,

že existuje mnoho náhražek, nebo-li internet může být považován za substitut níže uvedených služeb:

- e-mail (přenos dat) versus pošta,
- telefonování po internetu versus telefonování pomocí mobilní sítě (pevné linky),
- získávání informací z internetu (vzdělávání) versus noviny (televize, rádio, knihy),
- zábava (kulturní rozhled) versus televize (kino, rádio),
- hry na internetu versus stolní hry apod.

Využití těchto alternativ je závislé na mnoha faktorech, jako jsou cena, dostupnost, rychlost apod. Pokud uživatel nemá v blízkosti pobočku pošty, bude hledat jiný způsob komunikace, stejně jako v případě, pokud realizace internetu není možná z technických důvodů.

Dále se uživatel rozhoduje podle ceny, kterou platí za využívání služeb internetu. Pokud je příliš vysoká, volí levnější alternativu v podobě televize, rádia, knih apod.

Dalším rozhodovacím kritériem je rychlost služeb, která je dána charakterem samotných služeb, např. firmy a podnikatelské jednotky mnohdy potřebují včasně reagovat na různé situace (obchodní příležitosti) a jiný způsob pro ně není tolik efektivní, jako přes internet.

Myslím si, že hrozba substitučních služeb je spíše nižší.

5.2.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů do lokalit, kde realizuje svou činnost společnost Kyklop network systems, s. r. o., je poměrně vysoká.

Příčinou je velké množství konkurence v České republice s rozsáhlou sítí elektrických rozvodů, pro kterou není obtížné rozšířit působnost o další lokality. Výhodou těchto potenciálních konkurentů, oproti společnosti Kyklop network systems, s. r. o., je mnohdy jejich velikost, finanční síla, značka, počet zaměstnanců apod.

Ohrozit společnost Kyklop network systems, s. r. o. může příchod zahraničních konkurentů se silným finančním zázemím, dobrou pověstí, počtem zaměstnanců apod., ale také sloučení doposud konkurenčních podniků.

Další hrozbu představuje vstup nové konkurence, kterou může lákat touha po zisku v atraktivním a relativně mladém odvětví, kde ještě mnoho populace internet nevyužívá.

Vstup potenciální (nové) konkurence do oboru provozování internetových služeb je upraven živnostenským zákonem, kdy tato činnost spadá pod živnost volnou, jak jsem se již zmínila v kapitole č. 5.1.1, a k jejímu provozování je zapotřebí splnit všeobecné podmínky provozování živnosti. Regulačním orgánem je Český telekomunikační úřad, který na základě oznámení o podnikání vydá osvědčení o úplném výkonu komunikační činnosti.

Kromě dokumentů získaných od živnostenského úřadu a ČTÚ, které jsou nezbytné pro zahájení podnikatelské činnosti, je zapotřebí dodržovat ustanovení různých zákonů např. zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích (zákon o elektronických komunikacích), ČSN EN 50110-1 ed. 2 - základní ustanovení pro obsluhu a práci na elektrických zařízeních aj. Množství zákonů, vyhlášek a směrnic, jež upravují podmínky pro výkon této činnosti může potenciální zájemce od vstupu do tohoto oboru odradit.

Další bariéry je možno spatřovat ve vysokých nákladech na vybudování rozsáhlé sítě elektrických rozvodů (antén), jejichž cena se podle počtu zařízení, použité technologie, apod., pohybuje okolo několika miliónů korun, dále jsou to náklady na osobní automobily, které se využívají při instalaci samotných zařízení, různé přístroje, počítače a další pomocná technika.

Tyto náklady mohou být mnohem nižší, pokud se nová konkurence rozhodne působit pouze v určité oblasti, v níž nepotřebuje velmi výkonné zařízení na mnoho kilometrů a spokojí se s několika málo klienty. Pak lze počítat s náklady v řádu několika desítek tisíc korun.

Myslím si, že společnost Kyklop network systems, s. r. o. není ohrožená novou konkurencí, která by využívala stejnou technologii, která u ní převažuje (běžná bezdrátová technologie), ale konkurencí, která by využívala jinou technologii, jako například WiMAX, jejíž nevýhodou jsou vyšší pořizovací náklady, ale výhodou je dosah (až 50 km), spolehlivost (dobrá funkčnost i přes překážky), rychlost, možnost využívat internetové, telefonní a datové služby apod.

Vzhledem k očekávanému pozvolnému hospodářskému růstu a předpokládané rostoucí spotřebě domácností od roku 2012 se dá očekávat zostření konkurenčního boje o zákazníky a také vstup nové konkurence.

5.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Kyklop network systems, s. r. o. má celou řadu dodavatelů. Tyto dodavatele lze dělit podle druhu dodávaného produktu či služby.

Dodavatelé konektivity (internetu) jsou dva. Hlavním je společnost GTS Czech¹⁶ s. r. o., se kterou podnik spolupracuje již několik let a která se nachází v rámci telekomunikační infrastruktury České republiky v pozici oligopolu. Dalším (záložním) dodavatelem je společnost Coprosys NeTron, s. r. o., se kterou podnik začal spolupracovat na konci roku 2009.

Firma Kyklop network systems, s. r. o. každý rok vyjednává s těmito a dalšími čtyřmi podniky o nové nabídky na poskytování internetového připojení. Rozhodujícími kritérii jsou rychlost datového přenosu, kvalita (poskytovaný servis, garance rychlosti), cena apod.

Dalšími dodavateli společnosti Kyklop network systems, s. r. o. jsou výrobci a distributoři, jež se zaměřují na prodej telekomunikačního zařízení (antény, spojovací materiál apod.), jako jsou AT Computers, a. s., ASPA, a. s., KonekTel, a. s., VanCo.net, s. r. o., i4wifi a. s., a mnoho dalších firem, od kterých si společnost nechává zasílat nabídky a vybírá podle předem stanovených kritérií (cena, dodací podmínky, garance apod.).

Vyjednávací sílu dodavatelů shledávám v oblasti konektivity jako vyšší, přestože společnost má možnost přejít ke konkurenci, tak náklady na přechod v podobě nově budovaných připojovacích zařízení by byly značně vysoké.

Vyjednávací sílu dodavatelů v oblasti telekomunikačního zařízení (příslušenství) shledávám jako menší, protože zde soupeří hned několik výrobců a distributorů, kteří se liší použitou technologií, cenou, dodacími podmínkami apod.

5.2.5 Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících je velmi omezená, protože žádný ze zákazníků nemá výsadní postavení jako odběratel. Většinu klientů tvoří domácnosti, přibližně 95 %, dále jimi jsou menší a střední firmy, školy, úřady (v Bravinném, Bílově, Tisku, Velkých Albrechticích, Pustějově).

Náklady přechodu ke konkurenci jsou různě vysoké, podle toho zda odběratel vlastní nějaká zařízení k provozu internetu nebo ne. V případě, že vlastní nějaká zařízení, náklady

¹⁶ Je součástí silného mezinárodního telekomunikačního uskupení GTS Central European Holding B.V., které je předním poskytovatelem telekomunikačních služeb ve středoevropském regionu (Profil společnosti GTS Czech, 2011), dále je členem sdružení NIX.CZ.

přechodu ke konkurenci nejsou vysoké. V případě, že nevlastní žádná zařízení a má je pouze zapůjčené, tak náklady přechodu ke konkurenci jsou poměrně vysoké, viz zřizovací náklady v příloze č. 12.

K podněcování nákupu klientů využívá společnost benefity a slevy na servisní služby, na nákup zboží apod.

Shrnutí Porterova „modelu pěti sil“

Byly identifikovány, na základě Porterova „modelu pěti sil“, všechny síly působící v mikrookolí společnosti Kyklop network systems, s. r. o.

Z hlediska budoucího vývoje představují pro společnost Kyklop network systems, s. r. o. hrozbu tři faktory konkurence, kterými jsou současní konkurenti, potenciální konkurenti a částečně dodavatelé internetového připojení.

Důsledkem vysoce konkurenčního prostředí mohou být nekalé obchodní praktiky, jako snižování ceny pod úroveň nákladů, v případě cenových válek, klamání spotřebitelů (týká se kvality poskytovaných služeb) apod.

Příležitosti pro firmu Kyklop network systems, s. r. o. vyplývající z Porterova „modelu pěti sil“:

- změna cenové politiky,
- přizpůsobit se požadavkům zákazníků v oblasti dodacích lhůt, s ohledem na konkurenci,
- poskytovat internetové služby v nových lokalitách.

Ohrožení pro firmu Kyklop network systems, s. r. o. vyplývající z Porterova „modelu pěti sil“:

- výpověď ze strany hlavního dodavatele internetového připojení,
- snížení koupěschopnosti obyvatelstva,
- odchod zaměstnanců ke konkurenci,
- vyostření konkurenčního boje vstupem nových konkurentů.

6 Aplikace analýzy vnitřního prostředí

Cílem vnitřní analýzy je vymezit silné a slabé stránky společnosti Kyklop network systems, s. r. o., které mohou být zdrojem konkurenční výhody, nebo naopak nedostatkem. Protože si však společnost Kyklop network systems, s. r. o. nepřeje zpracovávat část o finančních zdrojích, bude pro potřeby naplnění analýzy vnitřního prostředí provedena pouze částečná vnitřní analýza.

6.1 Identifikace zdrojů podniku

6.1.1 Hmotné zdroje

Hmotné zdroje neodmyslitelně patří ke každému podnikání, byť si mylně někteří podnikatelé myslí, že lze provozovat činnost i bez nich. Na následujících řádcích představím hmotné zdroje společnosti Kyklop network systems, s. r. o.

Provozovna, kancelář a sklad společnosti se nacházejí v pronajatých prostorách, patřících městu Bílovci. V těchto prostorách má firma obvyklé vybavení k provozu, jako jsou kancelářské vybavení a nábytek v hodnotě přibližně 250.000 Kč. Ke své práci zaměstnanci využívají počítače (16 ks) v hodnotě přibližně 231.000 Kč, jež slouží k zabezpečení běžného chodu maloobchodu, servisní práci techniků a podpoře řízení chodu firmy. Zařízeními a nástroji využívanými k práci techniků, obstarávajících internetovou činnost, jsou svářečka optických kabelů, vrtačky, nářadí apod. v přibližné hodnotě 200.000 Kč.

Nejhodnotnějšími hmotnými zdroji společnosti jsou vybudované páteří spoje v přibližné hodnotě 2.500.000 Kč, vysílače zabezpečující připojení k internetu (213 ks) v hodnotě 3.500.000 Kč, uživatelské WiFi klienty (2624 ks) zapůjčené zákazníkům v hodnotě přibližně 4.000.000 Kč.

K dopravě firma využívá čtyři osobní automobily, z nichž nejstarší je z roku 1997, dva automobily jsou vyrobeny v roce 2006 a poslední v roce 2008. Přibližná hodnota těchto vozů je 440.000 Kč.

Společnost všechnen hmotný majetek nepřesahující hodnotu 40.000 Kč dává do spotřeby s tím, že jej vede v podrozvahové evidenci.

Značnou část hmotných zdrojů tvoří oběžná aktiva v podobě zásob materiálu a také zboží, protože předmětem podnikání je také maloobchod.

6.1.2 Lidské zdroje

Klíčovým faktorem úspěchu v oboru telekomunikací jsou kromě technologií také zaměstnanci, od nichž se předpokládá a vyžaduje neustálé sledování novinek a změn, kterých je tento obor plný.

Společnost Kyklop network systems, s. r. o. má 11 zaměstnanců, k nimž se řadí ještě dva jednatelé. Celkem tedy firma vytvořila 13 pracovních míst. Přehled vykonávaných funkcí naleznete v příloze č. 16.

Ve společnosti pracují lidé převážně se středoškolským vzděláním, z toho z oboru telekomunikací a příbuzného oboru dva lidé, se základním vzděláním jeden člověk a s vyšším odborným vzděláním jedna účetní.

Průměrný věk je 32 let, což může vypovídat o atraktivitě oboru mezi mladými lidmi i vzhledem k tomu, že se jedná o relativně mladý a růstový obor, pokud bereme v potaz poskytovatele internetu. Muži mají silnou převahu zastoupení vzhledem k ženám, a to počtem více než dvou třetinovým.

Školení a vzdělávání zaměstnanců probíhá spíše nesystematicky, až sporadicky. Firma nevypracovává pro každého zaměstnance či skupinu zaměstnanců plán pro získávání nových dovedností a znalostí. Zaměstnanci se vzdělávají většinou sami z odborné literatury, nebo nahodile při pořádání kurzů různými společnostmi z oboru. Vedení společnosti jim při zájmu o určité druhy kurzů vychází vstříc. Pravidelné školení, které musí absolvovat všichni zaměstnanci je pro oblast BOZP a PO, řidiči osobních automobilů musí absolvovat školení řidičů.

Zaměstnanci jsou odměňováni a motivováni k práci nejen mzdou včetně odměn, ale také stravenkami a příspěvkem na životní pojištění.

Vedení společnosti přímo komunikuje s výkonnými pracovníky, což usnadňuje komunikaci uvnitř firmy a nedochází často k deformaci nebo nepochopení informací. Panuje zde vstřícná a přátelská atmosféra, která se projevuje tím, že zde v podstatě nedochází k fluktuaci.

6.1.3 Nehmotné zdroje

Nehmotný majetek společnosti Kyklop network systems, s. r. o. tvoří její specifický přístup k realizaci zakázek, tzv. know-how, které ji diferencuje od konkurence tím, že má své metody a postupy pro provádění určitých činností.

Dále je to pověst podniku, která je budována už od samého začátku podnikání pod názvem sdružení podnikatelů Kyklop v roce 1999.

Nehmotnými zdroji jsou také vědomosti a znalosti zaměstnanců, které jsou potřebné k vykonávání práce.

Nehmotné zdroje tvoří i firemní software – počítačové programy, podpory, aplikace apod.

6.1.4 Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou klíčovým faktorem úspěchu rozvoje podnikání v oboru telekomunikací, které se vyznačuje rychlým vývojem technologií, a proto v důsledku zachování nebo zlepšení konkurenční pozice je potřeba do těchto technologií investovat.

Společnost Kyklop network systems, s. r. o. při financování investičních projektů vychází vždy z vlastních zdrojů, pouze nákup osobních vozidel realizuje prostřednictvím leasingu.

Protože si společnost nepřeje sdělovat žádné informace o svém hospodaření, tomuto tématu se dále již nebudu věnovat.

6.2 Marketingové a distribuční faktory

Zákazník rozhoduje o úspěchu a neúspěchu podnikání. Podnikatelé by proto měli své zákazníky informovat o tom, co jim mohou nabídnout, v jaké ceně, jakým způsobem a kde. V oboru telekomunikací je velké množství konkurence s podobnými nabídkami pro spotřebitele, a proto se tady více než jinde uplatňuje k získání konkurenční převahy dobře stanovená marketingová strategie.

Produkt a cena jsou částečně zkoumány v kapitole č. 5.2.1.1. Ceny internetu společnosti jsou stanovovány převážně na základě nákladů s přihlédnutím k cenám konkurence.

Distribuce je ve společnosti Kyklop network systems, s. r. o. uplatňována přímým způsobem. K setkání zákazníka a zástupce firmy dochází v provozovně společnosti. Není tedy využíváno žádného mezičlánku, který by zvyšoval náklady společnosti. Realizaci internetového připojení zajišťuje firma prostřednictvím vlastních zaměstnanců.

Z nástrojů marketingové komunikace využívá společnost Kyklop network systems, s. r. o. převážně podporu prodeje, public relations a reklamu.

Podpora prodeje je realizována formou slev na zboží a servisní práce, benefitů v podobě měsíčního připojení zdarma.

Aktivitami, spadajícími pod public relations, jsou sponzorství a dary zábavám, plesům a školním soutěžím (základním školám a gymnáziu) ve městě Bílovci.

Reklama firmy je založená na poskytování internetu místním a okolním restauracím a pohostinstvím jako jsou Hospůdka u Toma, Restaurace Haus, Restaurace, ubytování Petr Holub, Kavárna ve sportovní hale při ZŠ Komenského, Občerstvení na fotbalovém hřišti Velké Albrechtice, Ski areál Slatina, Motobar u Hanky Bravantice, GTC club, Restaurace Údolí mladých a Medvědí bouda.

6.3 Shrnutí vnitřní analýzy

Pomocí analýzy vnitřních zdrojů a schopností by měl být podnik schopen celkově vyhodnotit fungování společnosti, nalézt problémové oblasti v podobě slabých stránek nebo naopak předností v podobě silných stránek, jež mohou být značnou konkurenční výhodou.

Protože však byla provedena pouze částečná vnitřní analýza, mohu provést výčet pouze některých silných a slabých stránek ve vztahu ke konkurenci.

Silné stránky

- umístění provozovny (v centru města Bílovce),
- tradice v poskytování internetových služeb ve městě 8 let,
- individuální přístup k zákazníkům,
- stabilní počet zákazníků,
- zkušenosti a znalosti technických pracovníků,
- ohled na okolní komunitu (týká se sponzorství),
- přehledné a podrobné webové stránky.

Slabé stránky

- malý počet pracovníků (ne všechny činnosti vykonávají specializovaní pracovníci),
- nahodilé a necílené vzdělávání zaměstnanců,
- malý počet obcí, v nichž je poskytováno připojení k internetu pomocí vlastní sítě,
- poměrně vysoká závislost na hlavním dodavateli internetového připojení,
- rozvržení cen tarifů,
- nízký základní kapitál.

7 Návrhy a doporučení strategického charakteru

Cílem této kapitoly je zhodnotit dosažené výsledky provedených analýz a formulovat doporučení vedoucím pracovníkům společnosti Kyklop network systems, s. r. o., která jim mohou pomoci získat konkurenční výhodu na trhu poskytovatelů internetových služeb.

Analýza vnějšího a oborového prostředí pomohla ke stanovení příležitosti a hrozeb, které mohou působit na společnost Kyklop network systems, s. r. o.

Příležitosti:

- zapojit se aktivně do realizace projektu „Digitální Česko“,
- využít plánovaného uvolnění nových kmitočtových pásem pro poskytování vysokorychlostního internetu,
- získání certifikace v oblasti kvality, za účelem zvýšení konkurenceschopnosti, pro případ ucházení se o veřejnou zakázku,
- získat kvalifikovanější personál s nižšími náklady, díky vlivu ekonomické krize a možnosti najímání pracovníků ze Slovenska,
- trend ve zvyšování výdajů domácností za internet,
- trend obyvatelstva být neustále ve spojení s okolím by potenciálně měl vést ke stále se zvyšujícímu počtu zákazníků,
- přizpůsobovat se požadavkům zákazníků, např. v požadované rychlosti přenosu dat a kvalitě,
- včasné přizpůsobení činnosti novým trendům v oboru a získání konkurenční výhody zaváděním nových technologií,
- využít program na podporu vzdělávání zaměstnanců,
- změna cenové politiky,
- přizpůsobit se požadavkům zákazníků v oblasti dodacích lhůt, s ohledem na konkurenci,
- poskytovat internetové služby v nových lokalitách.

Ohrožení:

- ohrožení plynoucí ze znevýhodnění malých firem (kritéria pro výběrová řízení),
- další legislativní uvolnění trhu a vstup nové konkurence,
- vyostření konkurenčního boje, a s tím spojené nekalé konkurenční praktiky,

- zvyšující se ceny zdrojů, surovin a materiálů,
- snížení koupěschopnosti obyvatelstva, díky vlivu sjednocení sazeb DPH,
- nedostatečná nebo opožděná reakce na zákaznické požadavky,
- pomalý přechod k využívání novějších technologií,
- spokojení se se současnými technologiemi vlivem množství klientů,
- rychlejší přizpůsobení konkurence novým technologiím,
- výpověď ze strany hlavního dodavatele internetového připojení,
- odchod zaměstnanců ke konkurenci.

Částečná analýza vnitřního prostředí umožnila charakterizovat alespoň některé silné a slabé stránky společnosti.

Silné stránky

- umístění provozovny (v centru města Bílovce),
- tradice v poskytování internetových služeb ve městě 8 let,
- individuální přístup k zákazníkům,
- stabilní počet zákazníků,
- zkušenosti a znalosti technických pracovníků,
- ohled na okolní komunitu (týká se sponzorství),
- přehledné a podrobné webové stránky.

Slabé stránky

- malý počet pracovníků (ne všechny činnosti vykonávají specializovaní pracovníci),
- nahodilé a necílené vzdělávání zaměstnanců,
- malý počet obcí, v nichž je poskytováno připojení k internetu pomocí vlastní sítě,
- poměrně vysoká závislost na hlavním dodavateli internetového připojení,
- rozvržení cen tarifů,
- nízký základní kapitál.

Pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Kyklop network systems, s. r. o., na trhu poskytovatelů internetových služeb, navrhuji tato doporučení, vedoucí ke zlepšení stávající situace.

Využít příležitosti v souvislosti s připravovanými návrhy, zpracovávanými Ministerstvem průmyslu a obchodu, ve Státní politice v elektronických komunikacích, jež by mohly přinést pozitivní efekty, vyplývající z účasti společnosti Kyklop network systems, s. r. o. na tomto projektu.

Jedním z návrhů této politiky je, že by v nově postavených domech měl být k dispozici přístup k vysokorychlostnímu internetu, např. jako je to v případě vodovodního potrubí, elektroinstalace v domech apod. Společnost Kyklop network systems, s. r. o. by se tak mohla stát partnerem při realizaci nových staveb.

Využít by společnost mohla rovněž plánované uvolnění kmitočtových pásem pro připojení k internetu a umožnit tak přístup k internetu zákazníkům i z méně dostupných lokalit.

Pokud dojde k vytvoření registru subjektů provozujících pevné bezdrátové sítě, společnost by měla využít možnost prezentovat svoji firmu v této databázi a potenciálně by měla také šanci zvýšit počet svých zákazníků.

Dalším návrhem MPO je plánovaná podpora v podobě finančních prostředků ze strukturálních fondů na výstavbu sítí (infrastrukturu) elektronických komunikací. Společnost Kyklop network systems, s. r. o. by tímto mohla (při zapojení do projektu MPO) čerpat podporu na rozvoj své sítě a zpřístupnit tak internet dalším zákazníkům v nových lokalitách a podpořit trend obyvatelstva být neustále ve spojení s okolím.

Jelikož společnost provozuje internetové služby již osm let, doporučovala bych jí zavést management jakosti (certifikaci systému managementu kvality), který může být podmínkou ve výběrovém řízení, při žádosti o dotaci nebo požadavkem potenciálního obchodního partnera.

Přínosem pro společnost Kyklop network systems, s. r. o. by mohla být větší šance obstát v konkurenčním boji, vyšší prosperita, ale také vyšší pravděpodobnost, že by byla vhodným partnerem pro realizaci již zmíněné Státní politiky v elektronických komunikacích.

Nic však není zadarmo, certifikace je poměrně nákladný proces, časově náročný a vyžaduje spolupráci samotných zaměstnanců firmy.

Společnost by v rámci zkvalitňování svých služeb mohla využít různé způsoby pro měření spokojenosti zákazníků, např. dotazníkové šetření, které by mohlo proběhnout prostřednictvím internetu, kdy by společnost poslala e-mail svým zákazníkům s přiloženým

dotazníkem, jejichž odpovědi by byly zaznamenávány do databáze společnosti určené k vyhodnocování kvality služeb z pohledu zákazníka.

Na základě výsledků zjištění by firma mohla efektivně reagovat na požadavky, podněty a připomínky, týkající se např. požadované rychlosti přenosu dat, fungování a kvality servisu apod.

Kvůli předpokládanému zvýšení cen zdrojů, by měl podnik efektivně vynakládat finanční prostředky. Předně by se měl podnik snažit vyjednávat s dodavateli o cenách a slevách z cen, množstevních slevách apod.

Dále by měl podnik snižovat přepravní náklady sdružením cest k zákazníkům, pokud je to možné, optimálně volit dojezdové trasy nebo zvážit investici do alternativního pohonu osobních automobilů (plynu) apod.

Vzhledem k závislosti společnosti Kyklop network systems, s. r. o. na hlavním dodavateli internetového spojení, bych doporučila posilovat a podporovat dobré obchodní vztahy.

Výhodou je, že společnost má záložní zdroj konektivity v jiné společnosti, avšak při vzniku náhlých událostí nemusí tento dodavatel plně uspokojit potřeby společnosti Kyklop network systems, s. r. o. Proto by společnost měla soustředit pozornost i na jiné dodavatele a vyjednat i jiný záložní zdroj konektivity.

Na potenciální ohrožení, způsobené nižší poptávkou ze strany zákazníků a při vstupu nové konkurence do oboru nebo zostření stávající konkurence, by společnost mohla reagovat snížením ceny svých služeb a produktů, poskytováním dalších slev a výhod klientům, podporovat dobré vztahy se stávajícími zákazníky (např. prostřednictvím bonusů a odměn za věrnost), výraznější reklamní kampaní apod.

Domnívám se, že v oblasti technologických novinek a změn není potřeba firmě nic doporučovat, protože průběžně rozšiřuje nabídku možností připojení k internetu (pomocí bezdrátové technologie, optických kabelů apod.).

Jediné doporučení je tedy, aby společnost i nadále sledovala technologické pokroky a dle svých možností se jím s dostatečnou rychlostí přizpůsobovala z důvodu získání konkurenční výhody.

Jestliže společnost plánuje přijetí nového pracovníka s vyšší kvalifikací do firmy, doporučovala bych, aby tento krok udělala co nejdříve, a to z důvodu nižších nákladů na zaměstnání tohoto nového zaměstnance, díky dozvukům ekonomické krize.

Další možnost představuje zaměstnání kvalifikovaného pracovníka ze sousedního Slovenska, protože zde nevzniká riziko jazykové bariéry, ale také pravděpodobně nebudou ze strany tohoto zaměstnance kladeny příliš vysoké nároky na platové ohodnocení, vzhledem k tomu, že se průměrná mzda v ICT sektoru na Slovensku pohybuje v přepočtu o několik tisíc korun níže, oproti situaci v České republice.

Potenciální odchod pracovníků ke konkurenci považuji za spíše málo pravděpodobný, ale není vyloučen. Firma může jedinečně preventivně zamezit zneužívání obchodního tajemství, know-how, citlivých údajů o zákaznících, dodavatelích, například upozorněním zaměstnanců, že mají povinnost mlčenlivosti po odchodu z firmy apod.

Aby se společnost vyhnula této situaci, doporučuji vedoucím pracovníkům dostatečně motivovat zaměstnance, naslouchat tomu, co jim zaměstnanci říkají, snažili se najít společná řešení všech problémů. Jen spokojený zaměstnanec nemá důvod k odchodu ze společnosti.

Dalším doporučením pro společnost je navýšení základního kapitálu, který od založení společnosti je na povinném minimu 200.000 Kč. Protože není známo hospodaření společnosti, nelze stanovit optimální částku, o kterou zvýšit základní kapitál.

Výhody, které by zvýšený základní kapitál přinesl, jsou následující. Byla by posílena důvěryhodnost společnosti Kyklop network systems, s. r. o. v očích obchodních partnerů, ale také věřitelů. S tímto souvisí zvýšená možnost získání úvěru a půjček u obchodních, ale také bankovních partnerů, budoucích věřitelů.

Případný úvěr nebo vlastní prostředky by společnost mohla investovat do dalšího budování internetového připojení v nových lokalitách.

Využít by mohla novějších bezdrátových technologií na větší vzdálenosti bez přímé viditelnosti na hlavní vysílač (WiMax). Nevýhodou nové technologie je její vyšší pořizovací cena oproti klasickým bezdrátovým technologiím, ale perspektiva navrácení investic je vysoká, vzhledem k předpokládanému trendu ve zvyšujícím se počtu zákazníků a jejich výdajů za připojení k internetu.

Použití této technologie by vedlo k pokrytí relativně velké oblasti, tzn. odpadá situace instalace několika klasických vysílačů, zvyšuje se přenosová rychlost, která může vést ke splnění požadavků zákazníků na co nejrychlejší připojení k internetu a jeho kvalitu.

Další návrh, který by přispěl ke zvýšení konkurenceschopnosti, je změna nabízených tarifů a jejich cen. Analýza konkurenčního pole ukázala jasný nedostatek v oblasti nejvíce zákaznický preferovaného faktoru – ceny, a s tím související rychlosti služby.

Doporučením je zrušit nejlevnější, a zároveň zákaznický nevýhodné tarify s pomalou přenosovou rychlostí dat, a doplnit ceník o novou nabídku konkurenceschopných tarifů.

Firmě bych doporučila zaměřit se na rozvoj vlastních zaměstnanců. Jednou ze slabých stránek je malý počet zaměstnanců, kteří nejsou specialisty na dané pozici, což se předně týká prodejců, kteří přicházejí nejčastěji do kontaktu se zákazníky. Proto by bylo vhodné posilovat jejich prodejní dovednosti, mezi které by mělo patřit vedení obchodního jednání se zákazníkem, chování prodejce v různých situacích, správná prezentace služeb a produktů apod.

Investice do vzdělávání zaměstnanců považuje mnoho firem za příliš vysoký výdaj s nejistou mírou návratnosti. Často si však neuvědomují, že jim právě vzdělaní zaměstnanci do budoucna mohou přinést konkurenční výhodu.

Na školení a kurzy pro zaměstnance lze získat podporu z různých dotačních programů a jedním z nich je i program Educa, o kterém jsem se zmínila v kapitole č. 5.1.4. Smyslem tohoto programu je poskytnout finanční prostředky z EU podnikům, které díky nim mohou zakoupit vzdělávací kurzy vedoucí ke zvýšení kvalifikace zaměstnanců.

8 Závěr

Zkoumaným podnikatelským subjektem této diplomové práce byla malá společnost působící v oboru informačních technologií. Malé a střední podniky jsou významnou součástí podnikatelské sféry České republiky, přispívají k zaměstnanosti v regionech vytvářením nových pracovních míst, často podporují místní rozvoj apod., proto je nesporný jejich regionální význam, ale také celkový význam pro ekonomiku a společnost, a to při vytváření konkurenčního prostředí.

Cílem této diplomové práce bylo provést srovnání podniku Kyklop network systems, s. r. o. z pohledu zákaznických parametrů s jeho hlavními konkurenty v oboru poskytování telekomunikačních služeb, konkrétně internetu.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí, z nichž první část je zaměřená na obecný popis pojmů a teoretických přístupů vztahujících se k tématu diplomové práce.

Druhou část tvoří teoretické vymezení vnějšího prostředí organizace se zaměřením na PEST analýzu. Mikrookolí organizace je charakterizováno pomocí Porterova „modelu pěti sil“, kde je v části analýzy konkurence věnována pozornost analýze konkurenčního pole.

Posledním teoretickým východiskem je charakteristika vnitřního prostředí organizace, zdrojů a faktorů.

Počátek praktické části je věnován poznání společnosti Kyklop network systems, s. r. o., základním informacím, historii, skladbě produktů a služeb.

Analýza vnějšího prostředí je specifikována ve vztahu k hlavní činnosti společnosti, kterou je internet. Provedena byla již zmíněná PEST analýza, Porterův „model pěti sil“, jehož součástí je analýza konkurenčního pole, kde bylo provedeno srovnání nabídek konkurenčních firem dle zákaznických parametrů a jejich vyhodnocení.

Analýza vnitřního prostředí je provedena pouze částečně, z důvodu neposkytnutí úplných informací o vnitřních zdrojích firmy, mezi které patří účetní výkazy. Opírá se pouze o výpověď vedení společnosti.

V poslední části jsem pro společnost navrhla doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu poskytovatelů internetových služeb.

Věřím, že tato diplomová práce bude pro společnost Kyklop network systems, s. r. o. přínosem a pomůže ji v dalším rozvoji podnikatelské činnosti.

Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULER, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.

DRUCKER, Peter F.: *Inovace a podnikavost. Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 262 s. ISBN 80-85603-29-2.

GENUS, Audley. *Flexible Strategic Management*. 1. vyd. Londýn: Chapman & Hall, 1995. 178 s. ISBN 0-412-56400-9.

GORDON, Ian. *Beat the competition: How to use competitive intelligence to develop winning business strategies*. Oxford: Basil Blackwell Publishers, 1989. 267 s. ISBN 0631159916.

GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 6. vyd. Oxford: Blackwell Publishing, 2008. 482 s. ISBN 978-1-4051-6308-8.

JUREČKA, Václav, et al. *Mikroekonomie: Učební text pro bakalářské studium*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2005. 327 s. ISBN 80-248-0910-9.

JUREČKA, Václav; JÁNOŠÍKOVÁ, Ivana. *Makroekonomie: Základní kurs*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2006. 312 s. ISBN 80-248-0530-8.

KOŠŤAN, Pavol; ŠULER, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.

LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7329-148-8.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MULLINS, Laurie J. *Management and organisational behaviour*. 8. vyd. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2007. 837 s. ISBN 978-0-273-70888-9.

PORTER, Michael E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1 vyd. New York: Free Press, 1980. 406 s. ISBN 0-684-84148-7.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategické myšlení*. 1. vyd. Praha: Economia, 1991. 81 s. ISBN 80-85378-10-8.

TICHÁ, Ivana; HRON, Jan. *Strategické řízení*. 1 vyd. Praha: ČZU v Praze, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Internetové zdroje

Asymmetric Digital Subscriber Line. In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, [cit. 2011-04-10]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Asymmetric_Digital_Subscriber_Line>.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Lupa.cz* [online]. 18. 4. 2007 [cit. 2011-02-21]. Vyplatí se parkování domén?. Dostupné z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/proc-si-nezaparkovat-domenu/>>. ISSN 1213-0702.

Česko. Zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektronických komunikacích). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2005, částka 43, s. 1330. Dostupný také z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=127&PC_8411_li=0&PC_8411_name=o%20elektronick%C3%BDch%20ko munikac%C3%ADch&PC_8411_ps=10>.

Česko. Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 63, s. 2226. Dostupný také z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=183/2006&PC_8411_li=0&PC_8411_ps=10>.

Česko. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1991, částka 87, s. 2122. Dostupný také z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=455&PC_8411_b=455/1991&PC_8411_ps=10#10821>.

Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online]. 11. 8. 2010 [cit. 2011-04-12]. Výdaje domácností na telekomunikační služby včetně provozu internetu. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/3_vydaje_domacnosti_na_telekomunikacni_sluzby_včetně_provozu_internetu>.

Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, 12. 3. 2011 [cit. 2011-03-30]. Telekomunikační a internetová infrastruktura. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/telekomunikacni_a_internetova_infrastruktura>.

Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, 25. 2. 2011 [cit. 2011-03-30]. Ročenka statistiky trhu práce 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3111-10>>.

Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, 25. 2. 2011 [cit. 2011-03-30]. IT odborníci. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/lidske_zdroje_v_informacni_spolecnosti_it_odbornici>.

Český statistický úřad. ČSÚ: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009, 4.6. 2010 [cit. 2011-03-10]. 4. Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků v krajích ČR. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/4_prumerna_hrub_a_mesicni_mzda_it_odborniku_v_krajich_cr>.

Český statistický úřad. ČSÚ: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009, 4.6. 2010 [cit. 2011-03-10]. Mzdy IT odborníků v České republice. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mzdy_it_odborniku_v_ceske_republice>.

Český statistický úřad. ČSÚ: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011, 9.3. 2011 [cit. 2011-03-10]. Míra inflace. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.

Český statistický úřad. ČSÚ: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011, 11.1. 2011 [cit. 2011-03-10]. Ceny pohonných hmot 1995-2010. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/pohonne_hmoty_1995_>.

Český statistický úřad. ČSÚ: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011, 12. 3. 2011 [cit. 2011-03-24]. Telekomunikační a internetová infrastruktura. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/telekomunikacni_a_internetova_infrastruktura>.

Český statistický úřad. ČSÚ: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011, 18. 2. 2011 [cit. 2011-03-28]. Informační ekonomika v číslech 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/9707-10>>.

Český statistický úřad. ČSÚ: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011, 21. 1. 2011 [cit. 2011-03-10]. Česká republika od roku 1989 v číslech. Dostupné z WWW: < http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989 >.

Český statistický úřad. ČSÚ: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011, 8. 3. 2011 [cit. 2011-03-10]. Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci. Dostupné z WWW: < http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/domacnosti_a_jednotlivci >.

Český statistický úřad. ČSÚ: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011, 12. 3. 2011 [cit. 2011-03-10]. Telekomunikační a internetová infrastruktura. Dostupné z WWW: < http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/telekomunikacni_a_internetova_infrastruktura >.

Český telekomunikační úřad. *Český telekomunikační úřad* [online]. Vyd. 2. Praha: Český telekomunikační, 2. 5. 2005, 1. 7. 2010 [cit. 2011-03-21]. Statut Českého telekomunikačního úřadu. Dostupné z WWW: <http://www.ctu.cz/cs/download/statut_ctu/statut_ctu_uplne_zneni_01_07_2010.pdf>.

Český telekomunikační úřad. *Český telekomunikační úřad* [online]. 2008 [cit. 2011-03-21]. Oznamování podnikání. Dostupné z WWW: <<http://www.ctu.cz/ctu-informuje/jak-postupovat/podnikani-v-e-komunikacich/oznamovani-podnikani.html>>.

Český telekomunikační úřad. Širokopásmový přístup k síti Internet. In Český telekomunikační úřad. *Zpráva o vývoji trhu elektronických komunikací se zaměřením na rok 2009* [online]. Český telekomunikační úřad, 2010 [cit. 2011-03-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.ctu.cz/ctu-informuje/zpravy-o-vyvoji-trhu-elektronickych-komunikaci.html>>.

ČTK. *FINANČNÍ noviny.cz: Ekonomický server ČTK* [online]. 11. 3. 2011 [cit. 2011-03-23]. Plán vlády na sjednocení DPH na 17,5 pct podnikatelé spíše vítají. Dostupné z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/plan-vlady-na-sjednoci-dph-na-17-5-pct-podnikatele-spise-vitaji/608360>>. ISSN 1213-4996.

ČTK. *FINANČNÍ noviny.cz: Ekonomický server ČTK* [online]. Česká tisková kancelář, 20. 3. 2011 [cit. 2011-03-24]. Kalousek: Daňová kvóta po změnách klesne na 33 pct. Dostupné z

WWW: <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/kalousek-danova-kvota-po-zmenach-klesne-na-33-pct/612030>>. ISSN 1213-4996.

ČTK. *FINANČNÍ noviny.cz: Ekonomický server ČTK* [online]. Praha: Česká tisková kancelář, 2011, 22. 2. 2011 [cit. 2011-03-16]. Některé protestující arabské země mají velké nerostné bohatství. Dostupné z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/nekttere-protestujici-arabske-zeme-maji-velke-nerostne-bohatstvi/599692>>.

eNovation s.r.o. *ENovation: Strukturální fondy EU a eGovernment* [online]. Praha: 2011 [cit. 2011-04-13]. Educa. Dostupné z WWW: <<http://www.enovation.cz/dotace/dotace-eu-na-zamestnance/educa>>.

Evropská komise. *EUR-Lex: Přístup k právu Evropské unie* [online]. Brusel: Evropská unie, 25. 5. 2010 [cit. 2011-04-17]. Zpráva o pokroku jednotného evropského trhu elektronických komunikací za rok 2009. Dostupné z WWW: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0253:FIN:CS:HTML>>.

European Commission. *Taxation trends in the European Union: Main results* [online]. 1st edition. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010 [cit. 2011-04-10]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/2010/2010_main_results_en.pdf>. ISBN 978-92-79-15802-5.

Fifejdy.cz s. r. o. *Fifejdy* [online]. 2011 [cit. 2011-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.fifejdy.cz/?idmenu=1>>.

FROULÍK, Radek. *Interval.cz* [online]. Brno: ZONER software, a.s., 04. 05. 2005 [cit. 2011-03-16]. Nová ekonomika a globální informační společnost. Dostupné z WWW: <<http://interval.cz/clanky/nova-ekonomika-a-globalni-informacni-spolecnost/>>.

GTS Czech s. r. o. *GTS: Czech Republic* [online]. 2011 [cit. 2011-03-31]. Profil společnosti GTS Czech. Dostupné z WWW: <<http://www.gts.cz/cs/o-gts/profil-spolecnosti.shtml>>.

HARABIŠ, Vratislav. *Rychlost.cz* [online]. 8. 1. 2008 [cit. 2011-04-10]. Poznaváme WiFi. Dostupné z WWW: <<http://rychlost.cz/clanek/2008-01-poznavame-wifi/>>.

HELD, Niels. Technologické trendy 2011. *Chip: Online.cz* [online]. 2010, 12, [cit. 2011-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://earchiv.chip.cz/cs/earchiv/vydani/r-2010/chip-12-2010/trendy-2011.html>>.

HORSKÁ, Helena. *IPOINT: akcie, investice, analýzy, ekonomické zprávy, informace o firmách* [online]. Praha: Česká kapitálová informační agentura, a. s., 11. 1. 2010 [cit. 2011-03-05]. V roce 2009 byla míra inflace nejnižší od roku 2003. Dostupné z WWW: <http://www.ipoint.cz/zpravy/5968535-v-roce-2009-byla-mira-inflace-nejnizsi-od-roku-2003/?option=com_content&id=415&ent_id=5968535>. ISSN 1214-2131.

CHAPMAN, Alan. *Businessballs.com* [online]. 1995 - 2010 [cit. 2011-02-09]. Free PEST market analysis template and method, free pest market analysis examples. Dostupné z WWW: <<http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>>.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Metody mezipodnikového srovnávání* [online prezentace]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003, [cit. 2011-02-18]. Dostupný z WWW:<<http://www.euroekonom.sk/download2/testy-prijimacky-vs-ekonomia/Materialy-na-prijimacky-Podnikova-ekonomika-PE301-8.pdf>>.

Krajský soud v Ostravě. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2011, 2. 3. 2011 [cit. 2011-03-02]. MSp ČR - Detail vybraného subjektu. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=800017156&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=4b1bd7126772b8a1da6215a9bf2330f6&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=30667&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=02.03.2011>>.

Kyklop network systems, s. r. o. *Kyklop* [online]. 2011 [cit. 2011-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.kyklop.cz/>>.

Kyklop network systems, s. r.o. *BCnet: Wifi network* [online]. 2011, 1.2.2011 [cit. 2011-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://bcnet.kyklop.cz/>>.

M.NET STUDÉNKA s. r. o. *M. NET: Internet servis provider* [online]. 2007 [cit. 2011-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.m-zone.cz/>>.

MANA, Martin. Trendy ve financování vědy v České republice a ve světě; 1999 - 2009: Výsledky ročního šetření o výzkumu a vývoji. *Výzkum a vývoj* [online]. Praha: Český statistický úřad, Oddělení statistiky výzkumu, vývoje a informační společnosti, 22. 10. 2010 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prednaska_k_tk_rijen_2010_financovani_vedy_v_cr/\\$File/prednaska_TK.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prednaska_k_tk_rijen_2010_financovani_vedy_v_cr/$File/prednaska_TK.pdf)>.

Ministerstvo financí ČR. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: 2011, 11. 1. 2011 [cit. 2011-03-03]. Makroekonomická predikce. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html>.

Ministerstvo financí ČR. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Odbor Finanční politika MF ČR, 2011, 11.1.2011 [cit. 2011-03-10]. Makroekonomická predikce. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Vedoucí tiskového oddělení a tisková mluvčí, 27. 8. 2010 [cit. 2011-03-19]. Životní úroveň v České republice dlouhodobě roste. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/9345/27082010.pdf>>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Mpo: Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 25.1.2011 [cit. 2011-03-18]. Digitální Česko. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument83642.html>>.

MIRAMO spol. s r. o. *Miramo* [online]. 2008 [cit. 2011-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.miramo.cz/>>.

MORRISON, Mike. *RapidBI - Rapid Business Improvement: Business & Organizational Development tools & services* [online]. 2007, 2. 2. 2007 [cit. 2011-02-09]. Pestle. Dostupné z WWW: <<http://rapidbi.com/management/pestle/>>.

MUCHA, Cyril; ŠOLC, Patrik. Jaké je nejvýhodnější připojení na Internet?. *Practicus* [online]. 2010, 10, [cit. 2011-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://web.practicus.eu/sites/cz/Documents/Practicus-2010-10/42-pocitac-a-doktor.pdf>>.

ISSN 1213-8711.

NÝVLT, Václav. *Technet.cz* [online]. MAFRA a.s., 15.3.2011 [cit. 2011-03-16]. Ceny elektroniky porostou. Budou chybět baterie i čipy pro mobily. Dostupné z WWW: <http://technet.idnes.cz/ceny-elektroniky-porostou-budou-chybet-baterie-i-cipy-pro-mobily-pyb-/tec_technika.asp?c=A110315_105821_tec_technika_nyv>.

Občanské sdružení Internet pro všechny. *Internet pro všechny* [online]. 2011 [cit. 2011-03-30]. Katalog poskytovatelů internetu v ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.internetprovsechny.cz/wifi/kraj/moravskoslezsky/?obec=B%EDlovec&oid=ob79989>>. ISSN 1801-1160.

PAVELKA, Tomáš; FASSMANN, Martin. Českomoravská konfederace odborových svazů. *Vývoj míry inflace v roce 2008 a její prognóza na rok 2009: (aktualizace z prosince 2008)* [online]. Praha: Oddělení makroekonomických prognóz a analýz (Českomoravská konfederace odborových svazů), 15. 12. 2008 [cit. 2011-03-04]. Dostupné z WWW: <http://www.cmkos.cz/data/articles/down_1251.pdf>.

PECÁK, Radek. *Aktuálně.cz* [online]. 7. 4. 2010 [cit. 2011-03-23]. Digitální Česko: stát zvažuje snížení daně za internet. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=665274>>.

PERUŠIČOVÁ, Alena. *Peníze.cz* [online]. Praha: Partners media, s.r.o. , 2006 [cit. 2011-04-13]. Druhy operačních programů v ČR na období 2007-2013. Dostupné z WWW: <<http://www.penize.cz/18394-druhy-operacnich-programu-v-cr-na-obdobi-2007-2013>>. ISSN 1213-2217.

PORTER, Michael E. *Harvard Business Review* [online]. 2008 [cit. 2011-02-10]. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Dostupné z WWW: <<http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>>.

PROKOP, Marek. *Sova v síti: Články, rady a novinky pro webmastery, webdesignéry a informační architekty* [online]. 14. 5. 2001, 02. 03. 2002 [cit. 2011-02-21]. Proč je důležitá vlastní doména. Dostupné z WWW: <<http://www.sovavsiti.cz/c01083.html>>. ISSN 1213-9076.

Serverhosting. *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, , last modified on 13. 11. 2009 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Serverhosting>>.

Štatistický úrad SR. *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 3. 3. 2011 [cit. 2011-03-30]. Priemerná mesačná mzda podľa odvetví v roku 2010. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=24136>>.

The World Bank Group. *The World Bank: Working for a World Free of Poverty* [online]. 2011 [cit. 2011-03-24]. Internet users (per 100 people). Dostupné z WWW: <<http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2/countries/1W-CZ-DE-SE-SK-PL-AT?display=default>>.

VAVROŇ, Jiří. *Novinky.cz* [online]. Praha: Borgis, a.s., 20. 8. 2010 [cit. 2011-03-18]. Jak tráví Češi nejčastěji svůj volný čas? U televize. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/domaci/209190-jak-travi-cesi-nejcastěji-svuj-volny-cas-u-televize.html>>.

Vláda České republiky. *Euroskop.cz: Věcně o Evropě* [online]. 2011 [cit. 2011-03-19]. Členské státy. Dostupné z WWW: <<http://www.euroskop.cz/701/sekce/tabulka-c-1/>>.

Webhosting. *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, , last modified on 9. 12. 2010 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Webhosting>>.

Seznam zkratk

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Cca – cirká, přibližně

CVVM - Centrum pro výzkum veřejného mínění

ČR – Česká republika

ČTÚ – Český telekomunikační úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

HDP – hrubý domácí produkt

ICT – informační a komunikační technologie

IT – informační technologie

MFČR – Ministerstvo financí České republiky

PO – požární ochrana

Resp. – respektive

Tj. – to je

VaV – výzkum a vývoj

ZŠ – základní škola

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Úrovně manažerského řízení a rozhodování.....	3
Obrázek 1.2 Proces strategického řízení	7
Obrázek 2.1 Podnikatelské okolí společnosti.....	11
Obrázek 2.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	16
Obrázek 3.1 Vliv vnitřních faktorů a okolí podniku na strategii firmy.....	24
Obrázek 5.1 Výdaje domácností na provoz internetu - roční průměry v Kč na jednoho člena domácnosti	37
Obrázek 5.2 Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků podle krajů ČR v Kč, 2009	38
Obrázek 5.3 Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků podle zaměstnání (v Kč), 2009	39
Obrázek 5.4 Roční vývoj směnného kurzu (nominálního) – CZK/USD	42
Obrázek 5.5 Počet uživatelů internetu (na 100 obyvatel) ve vybraných zemích Evropy v letech 2005 až 2009	46
Obrázek 5.6 Výdaje na výzkum a vývoj v podnicích v ČR	50

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Shrnutí etap vývoje strategického řízení	4
Tabulka 2.1 Vlastní zpracování.....	14
Tabulka 2.2 Faktory konkurence v odvětví.....	20
Tabulka 2.3 Konkurenční pole	21
Tabulka 5.1 Výdaje za ICT služby v České republice v mil. Kč	37
Tabulka 5.2 Vývoj míry inflace	40
Tabulka 5.3 Uživatelé osobního počítače v tisících.....	44
Tabulka 5.4 Uživatelé internetu v tisících.....	45
Tabulka 5.5 Srovnání domácností s osobním počítačem, internetem a vysokorychlostním internetem v ČR, EU-15 a EU-27 v % za rok 2010	46
Tabulka 5.6 Uživatelé internetu v tisících.....	47
Tabulka 5.7 Počet vysokorychlostních internetových přípojek v ČR za léta 2005 - 2009 podle typu připojení v tisících.....	54
Tabulka 5.8 Faktory konkurence v odvětví.....	55
Tabulka 5.9 Shrnutí základních údajů o hlavních konkurentech	57
Tabulka 5.10 Konkurenční pole	59

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....
Jana Juhaszová

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Přílohy

Příloha č. 1 PEST analýza

Příloha č. 2 Místo provozovny

Příloha č. 3 Organizační struktura společnosti Kyklop network systems, s. r. o.

Příloha č. 4 Mapa pokrytí sítě BCnet společnosti Kyklop network systems, s. r. o.

Příloha č. 5 Makroekonomická predikce MFČR

Příloha č. 6 Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků v letech 2002 až 2009

Příloha č. 7 Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice a Moravskoslezském kraji v letech 1993 – 2009

Příloha č. 8 Daňové zatížení České republiky a vývoj daně právnických osob

Příloha č. 9 Průměrné ceny pohonných hmot a vývoj ceny ropy

Příloha č. 10 Výhody a nevýhody vybraných typů připojení k internetu

Příloha č. 11 Počet vysokorychlostních internetových přípojek v ČR podle typu připojení

Příloha č. 12 Ceníky tarifů firem a jejich specifikace

Příloha č. 13 Grafické znázornění cen a rychlostí odlišných tarifů konkurenčních firem

Příloha č. 14 Srovnání firemních tarifů v závislosti na třech kritériích v rámci stanoveného cenového rozmezí metodou prostého pořadí

Příloha č. 15 Přehled benefitů a poskytovaný servis

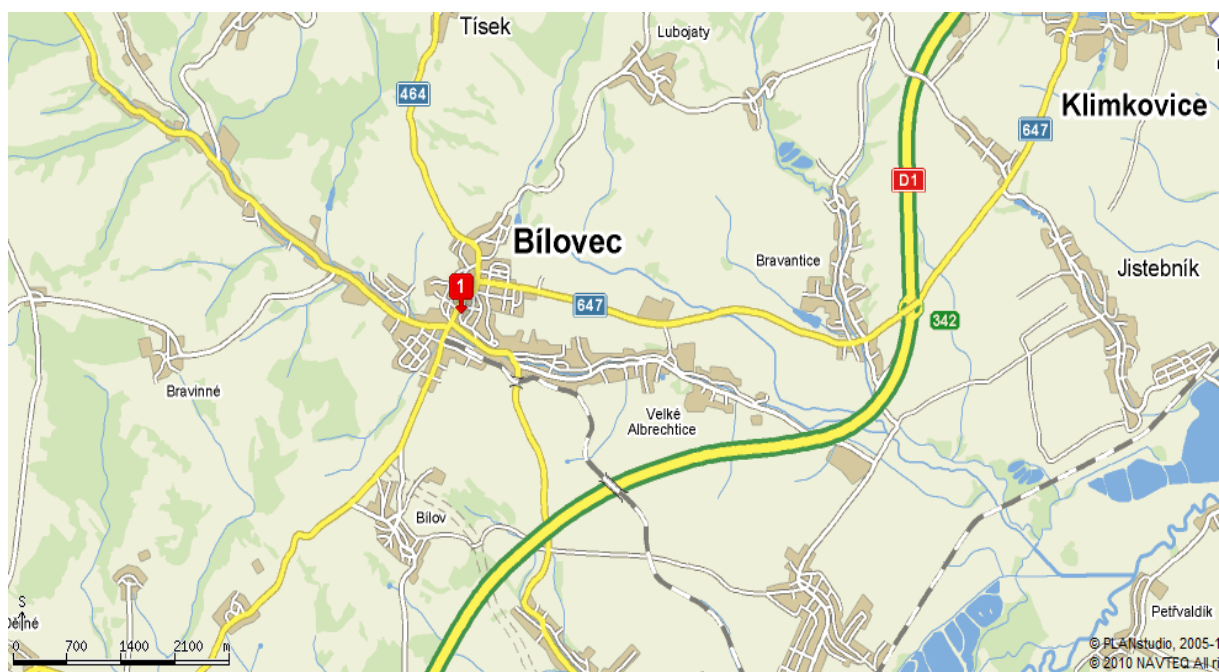
Příloha č. 16 Přehled vykonávaných funkcí a činností ve firmě

Příloha č. 1 PEST analýza

Politicko-právní faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> - Stabilita vlády a stabilita politického prostředí - Instituce vytvářející právní prostředí - Struktura politických stran a jejich vyjednávací pozice - Podpora zahraničního obchodu - Vztahy s ostatními zeměmi - Platné zákony, předpisy, vyhlášky a směrnice - Budoucí legislativa - Vliv lobbistických skupin - Regulační opatření - Státní regulace hospodářství - Ochrana životního prostředí - Podpora podnikání - Podpora zaměstnatelnosti - Daňová politika - Antimonopolní zákony - Ochrana spotřebitele - Pracovní právo 	<ul style="list-style-type: none"> - Míra inflace - Úroková míra - Míra nezaměstnanosti - Míra ekonomického růstu - Průměrná mzda - Dostupnost finančních zdrojů - Spotřeba (kupní síla) - Daňové zatížení - Tržní a obchodní cykly - Ceny služeb a zdrojů (energií) - Překážky při exportu a importu - Směnný kurz - Státní rozpočet a obchodní bilance země - Síly na kapitálovém trhu - Nabídka peněz
Sociální faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> - Demografie společnosti - Mobilita - Spotřebitelské preference - Módní trendy - Etické faktory - Životní úroveň - Životní styl - Vzdělání - Trávení volného času - Role mužů a žen ve společnosti - Rozdělení příjmu 	<ul style="list-style-type: none"> - Výše výdajů na vědu a výzkum - Nové objevy a vynálezy - Rychlost technologického přenosu - Rychlost morálního zastarávání - Nové pracovní metody a techniky - Nové systémy

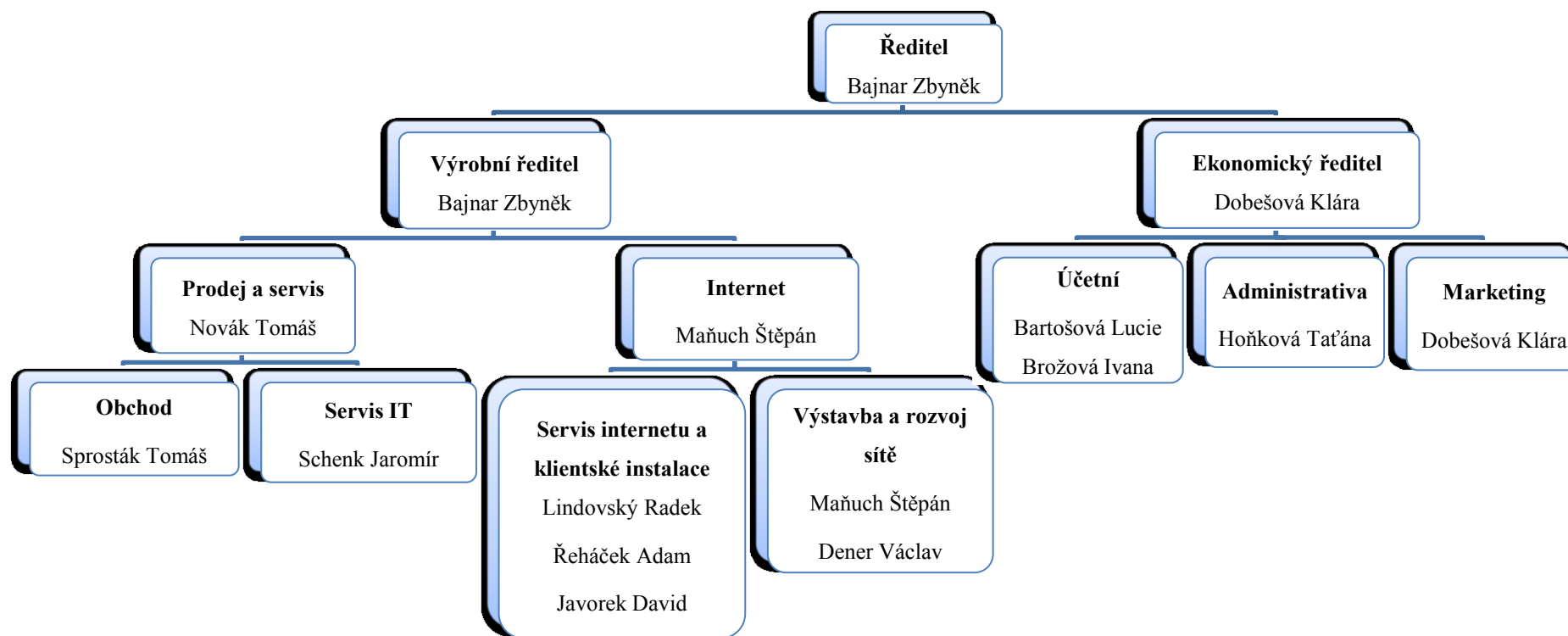
Zdroj: Zpracováno podle Genus, 1995; Bělohlávek a kol., 2001; Sedláčková, Buchta, 2006; Chapman, 2010.

Příloha č. 2 Místo provozovny



Zdroj: www.mapy.cz.

Příloha č. 3 Organizační struktura společnosti Kyklop network systems, s. r. o.



Zdroj: Interní materiál společnosti Kyklop network systems, s. r. o.

Příloha č. 4 Mapa pokrytí sítě BCnet společnosti Kyklop network systems, s. r. o.



Zdroj: BCnet, 2011.

Příloha č. 5 Makroekonomická predikce MFČR

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
							Odhad	Predikce	Predikce	Výhled	Výhled
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč</i>	2630	2809	2982	3055	2928	3001	3067	3151	3252	3375
	<i>růst v %</i>	6,3	6,8	6,1	2,5	- 4,1	2,5	2,2	2,7	3,2	3,8
Výdaje domácností na spotřebu	<i>mld. Kč</i>	1342	1411	1482	1535	1532	1547	1561	1606	1662	1732
	<i>růst v %</i>	2,5	5,1	5,0	3,6	- 0,2	1,0	1,0	2,9	3,5	4,2
Průměrná mzda nominální	<i>Kč</i>	16430	17466	18344	19546	20957	22691	23488	24100	24800	25800
	<i>růst v %</i>	5,8	6,3	5,0	6,6	7,2	8,3	3,5	2,6	2,9	4,1
Průměrná mzda reálná	<i>Kč</i>	17 206	17 791	18 344	19 063	19 874	20 235	20 729	21 000	21 100	21 400
	<i>růst v %</i>	5,7	3,4	3,1	3,9	4,3	1,8	2,4	1,1	0,5	1,7
Míra nezaměstnanosti	<i>průměr v %</i>	8,3	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	7,2	6,8	6,5

Zdroj: Makroekonomická predikce MFČR, 2011.

Příloha č. 6 Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků v letech 2002 až 2009

KZAM-R (v Kč)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
IT odborníci celkem	26 530	29 543	31 500	33 539	35 652	40 333	43 703	43 952
Vědci a odborníci v oblasti VT (KZAM-R 213)	29 319	33 173	34 477	37 095	39 413	45 047	48 966	49 248
Projektanti a analytici výpočetních systémů (2131)	32 070	35 753	36 970	40 172	42 958	46 830	51 681	53 989
Programátoři (2132)	28 496	32 369	33 712	36 946	37 262	45 829	49 374	48 063
Ostatní odborníci zabývající se VT (2139)	28 655	32 406	33 850	35 981	39 354	43 805	47 501	48 659
Techničtí pracovníci v oblasti VT (KZAM-R 312)	22 904	25 041	27 137	28 448	30 273	33 806	36 234	36 308
Poradenství v ICT (3121)	29 725	33 513	36 124	39 037	42 415	42 917	44 458	44 545
Operátoři a obsluha VT (3122)	20 007	21 130	22 750	23 608	24 919	26 704	29 029	30 099
Operátoři průmyslových strojů NC strojů (3123)	20 171	20 464	22 901	23 796	24 626	26 524	27 707	26 642
Ostatní technici ve VT (3129)	21 780	22 734	25 436	25 157	26 042	28 181	30 103	30 747

Zdroj: IT odborníci, 2010.

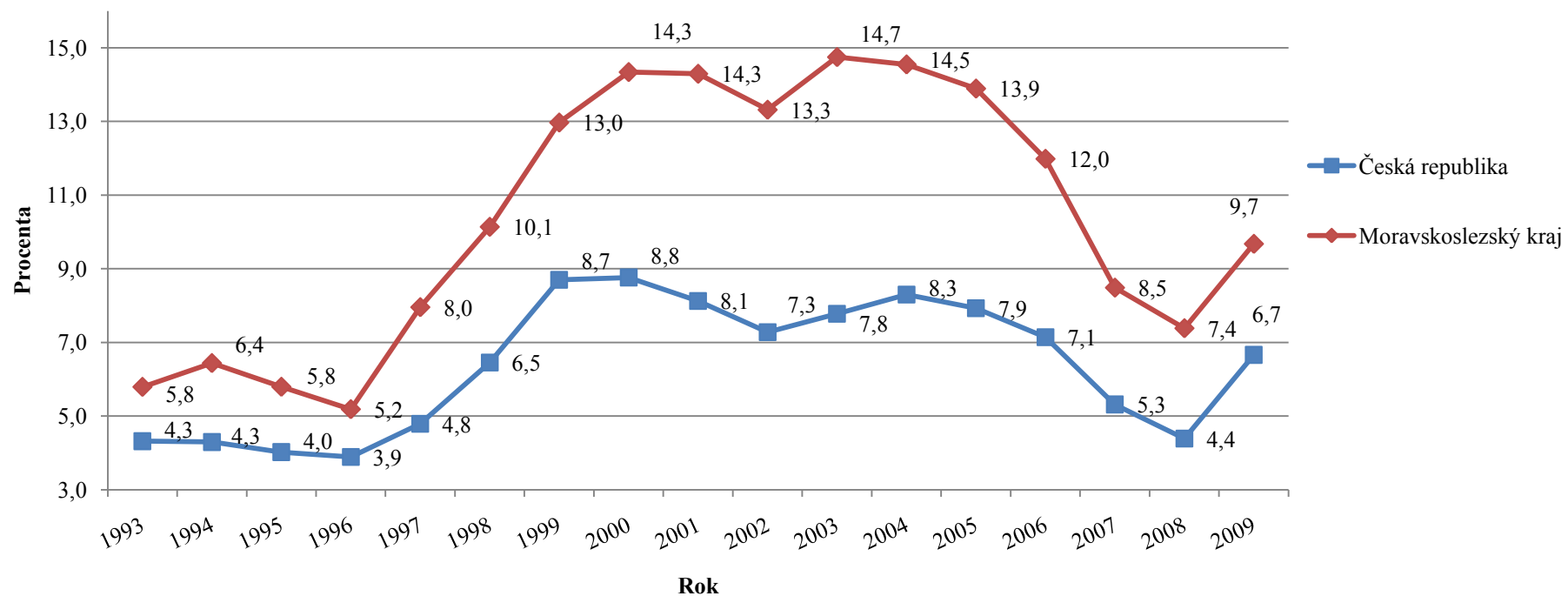
Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků jako podíl na celkové průměrné hrubé měsíční mzdě v ČR; 2002-2009

KZAM-R (v %)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
IT odborníci celkem	134%	145%	148%	151%	151%	159%	160%	158%
Vědci a odborníci v oblasti VT (KZAM-R 213)	148%	162%	162%	167%	167%	178%	180%	177%
Projektanti a analytici výpočetních systémů (2131)	162%	175%	174%	181%	182%	185%	190%	194%
Programátoři (2132)	144%	158%	158%	166%	158%	181%	181%	173%
Ostatní odborníci zabývající se VT (2139)	145%	159%	159%	162%	167%	173%	174%	175%
Techničtí pracovníci v oblasti VT (KZAM-R 312)	116%	123%	127%	128%	128%	133%	133%	130%
Poradenství v ICT (3121)	150%	164%	170%	176%	180%	169%	163%	160%
Operátoři a obsluha VT (3122)	101%	103%	107%	106%	106%	105%	107%	108%
Operátoři průmyslových strojů NC strojů (3123)	102%	100%	108%	107%	104%	105%	102%	96%
Ostatní technici ve VT (3129)	110%	111%	119%	113%	110%	111%	110%	111%

Zdroj: IT odborníci, 2010.

Příloha č. 7 Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice a Moravskoslezském kraji v letech 1993 – 2009

Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice a Moravskoslezském kraji v letech 1993 - 2009 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování (data použita z Českého statistického úřadu, 2011).

Příloha č. 8 Daňové zatížení České republiky a vývoj daně právnických osob

Daňové zatížení České republiky a průměr EU-27 v % HDP v letech 2000 - 2008

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Česká republika	33.8	34.0	34.8	35.7	37.4	37.1	36.7	37.2	36.1
EU-27 - aritmetický průměr	37.2	36.6	36.3	36.3	36.4	36.9	37.0	37.4	37.0
EU-27 - vážený průměr	40.6	39.7	39.0	39.0	38.9	39.2	39.7	39.7	39.3

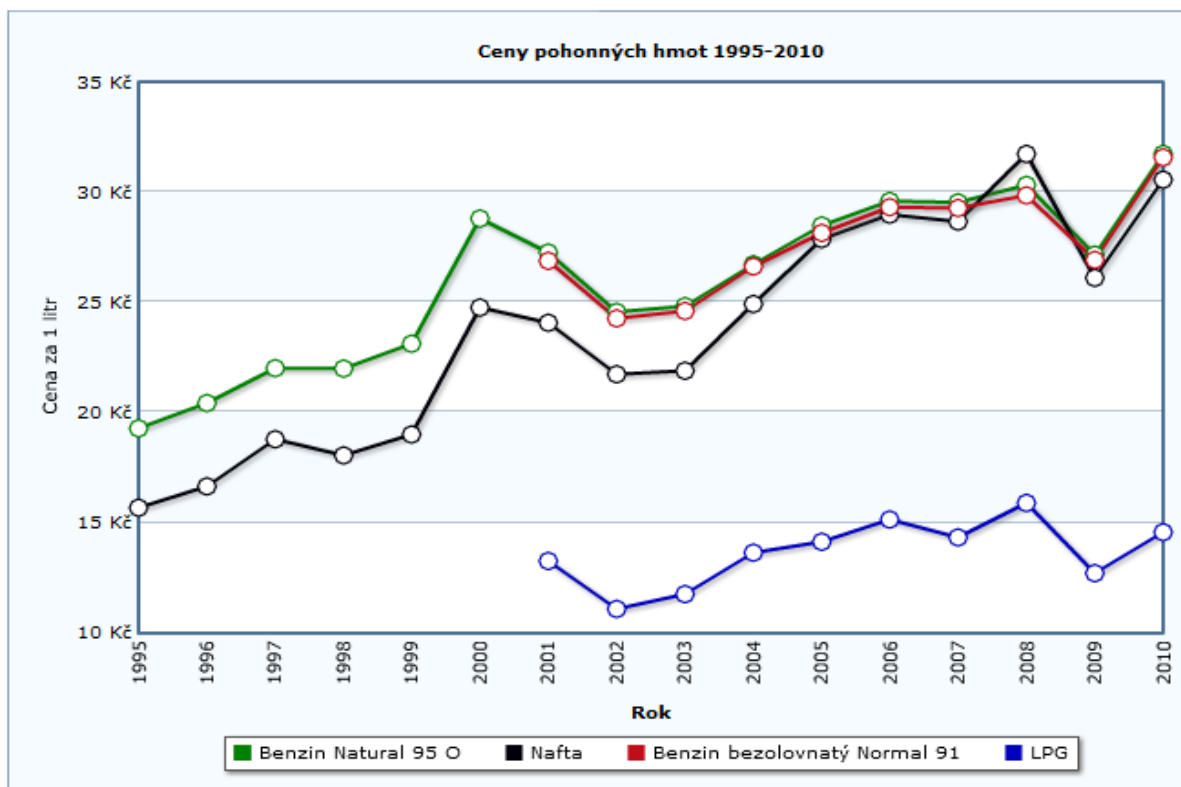
Zdroj: Vlastní zpracování (data převzata z Taxation trends in the European Union - Main results, 2010).

Vývoj daně právnických osob v letech 2000 - 2010 (v %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Česká republika	31.0	31.0	31.0	31.0	28.0	26.0	24.0	24.0	21.0	20.0	19.0
EU-27	31.9	30.7	29.3	28.3	27.0	25.5	25.3	24.5	23.6	23.5	23.2

Zdroj: Vlastní zpracování (data převzata z Taxation trends in the European Union - Main results, 2010).

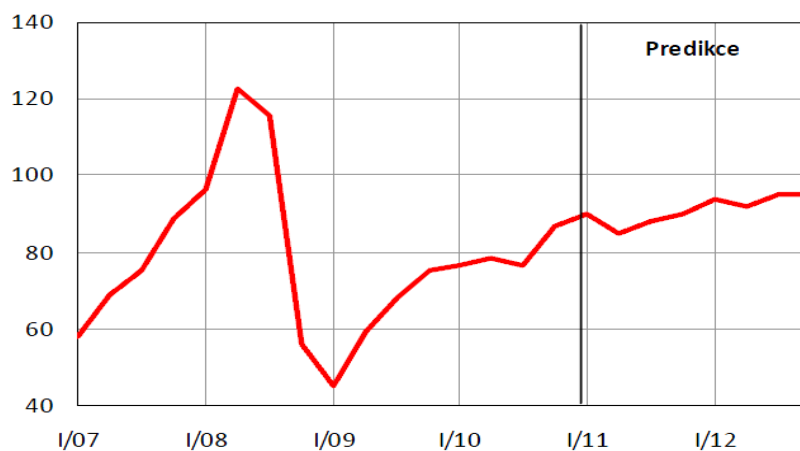
Příloha č. 9 Průměrné ceny pohonných hmot a vývoj ceny ropy



Zdroj: Průměrné ceny pohonných hmot (Ceny pohonných hmot 1995-2010, 2011).

Vývoj ceny ropy Brent

v USD za barel



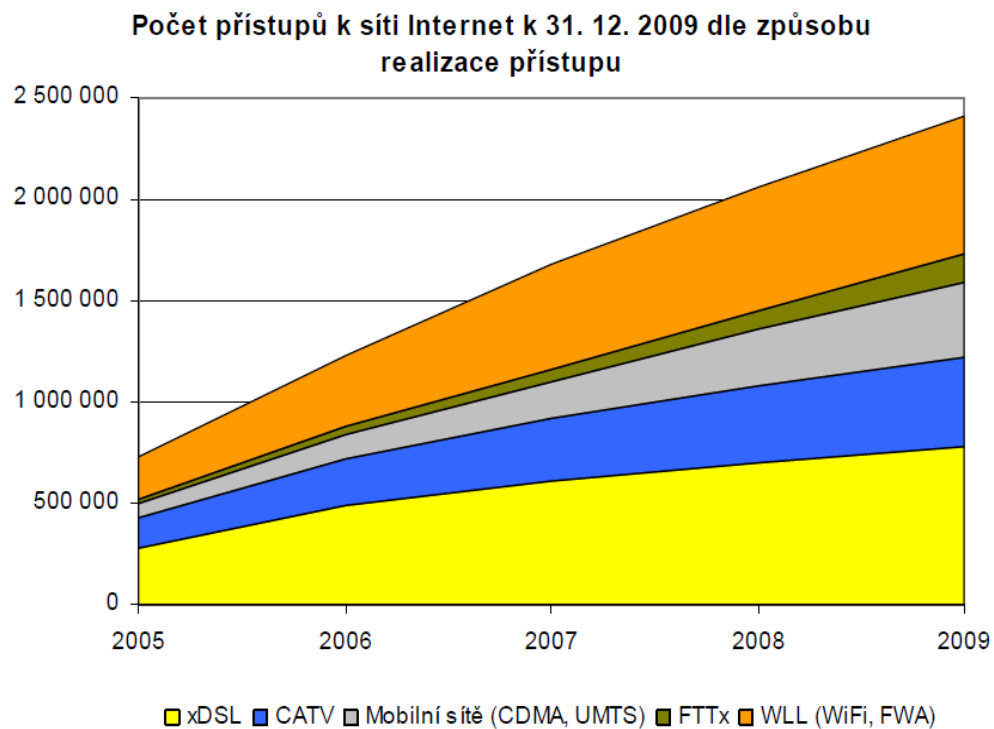
Zdroj: Cena ropy Brent (Makroekonomická predikce, 2011).

Příloha č. 10 Výhody a nevýhody vybraných typů připojení k internetu

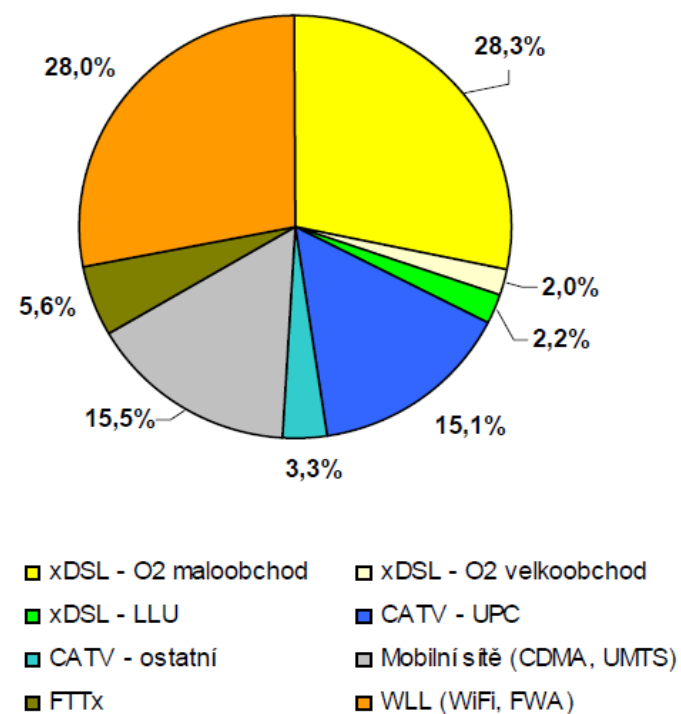
Typ připojení	Výhody	Nevýhody
Kabelový internet	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká rychlost - rychlá odezva 	<ul style="list-style-type: none"> - vyšší cena - zpravidla omezení přenesených dat - dostupnost jen ve větších městech, kde je kabelová TV
Wi-Fi	<ul style="list-style-type: none"> - bezdrátové spojení - levnější vybudování sítě (oproti klasické) - nižší ceny pro spotřebitele - dobrý dosah (při použití kvalitních antén) - mnoho přístrojů s WiFi modulem (notebook, telefon, MP3, herní konzole) 	<ul style="list-style-type: none"> - dbát na zabezpečení sítě - rušení přijímaného signálu (stromy, povětrnostní podmínky) - rušení uvnitř budovy (dětské monitory, bezdrátové kamery apod.) - pomalejší odezva
DSL a jeho varianty (ADSL)	<ul style="list-style-type: none"> - možnost vysoké rychlosti (mnohdy takto není díky počtu uživatelů) - použita přípojka běžné telefonní sítě - lze současně telefonovat a používat internet 	<ul style="list-style-type: none"> - dostupnost (jen do určité vzdálenosti od ústředny) – 8 km - existence telefonní linky - datové limity - pro lepší cenu dlouhodobě uzavřená smlouva
Mobilní připojení	<ul style="list-style-type: none"> - možnost připojení prakticky kdykoli a kdekoli - lze současně telefonovat a používat internet 	<ul style="list-style-type: none"> - datové limity - horší kvalita připojení - někdy pomalá rychlost - pro lepší cenu dlouhodobě uzavřená smlouva
Internet v mobilu	<ul style="list-style-type: none"> - možnost připojení prakticky kdykoli a kdekoli - lze současně telefonovat a používat internet 	<ul style="list-style-type: none"> - datové limity - horší kvalita připojení

Zdroj: Vlastní zpracování (data převzata z Mucha, Šolc, 2010; Harabiš, 2008; Asymmetric Digital Subscriber Line, 2011).

Příloha č. 11 Počet vysokorychlostních internetových přípojek v ČR podle typu připojení



Přístupy k síti Internet k 31. 12. 2009 dle způsobu realizace přístupu



Zdroj: Vývoj počtu širokopásmových přístupů k síti Internet (Zpráva o vývoji trhu elektronických komunikací se zaměřením na rok 2009, 2010).

Příloha č. 12 Ceníky tarifů firem a jejich specifikace

Platnost těchto ceníků je ke dni 7. 4. 2011.

	Kyklop network systems, s. r. o.					
Cena v Kč (s DPH)	66	220	295	366	595	900
Rychlost (v Mbps)¹⁷	0,054688	0,5	1,5	5	10	15
Agregace¹⁸	1:06	1:06	1:06	1:06	1:06	1:06
Minimální rychlost (v Mbps)	0,009115	0,083333	0,25	0,833333	1,666667	2,5
Cena za 1 Mbps při maximální rychlosti¹⁹	1206,857	440	196,6667	73,2	59,5	60
Cena za 1 Mbps při minimální rychlosti²⁰	7241,143	2640	1180	439,2	357	360
Datový limit (FUP)	-	-	-	-	-	-
Instalace (práce techniků) v Kč (s DPH)	0 – 2.495 (včetně práce techniků, bez kabeláže při instalaci zdarma)					
Servisní práce v Kč (s DPH)	(smluvní ceny) 250 Kč/hodina práce, cestovní náhrady 6 Kč/km					

	Fifejdy.cz s. r. o.						
Cena v Kč (s DPH)	300	350	480	600	720	840	960
Rychlost (v Mbps)	10	12	15	12	15	12	15
Agregace	1:15	1:15	1:15	1:10	1:10	1:05	1:05
Minimální rychlost (v Mbps)	0,666667	0,8	1	1,2	1,5	2,4	3
Cena za 1 Mbps při maximální rychlosti	30	29,16667	32	50	48	70	64
Cena za 1 Mbps při minimální rychlosti	450	437,5	480	500	480	350	320
Datový limit (FUP)	-	-	-	-	-	-	-
Instalace (práce techniků) v Kč (s DPH)	500 – 4.000 (včetně práce techniků a kabeláže)						
Servisní práce v Kč (s DPH)	200 Kč/hodina, výjezd technika 500 Kč						

¹⁷ Uvedené a srovnávané rychlosti jsou pouze download (stahování), platné ve dne, sdílené linky – platí pro všechny srovnávané firmy.

¹⁸ Agregace znamená maximální počet klientů dělících se o danou rychlost – většinou se však rychlost nachází někde mezi horní (udávanou) a spodní (minimální, agregovanou) rychlostí.

¹⁹ Vypočteno takto, Cena/maximální rychlost (v Kč/Mbps).

²⁰ Vypočteno takto, Cena/minimální rychlost (v Kč/Mbps).

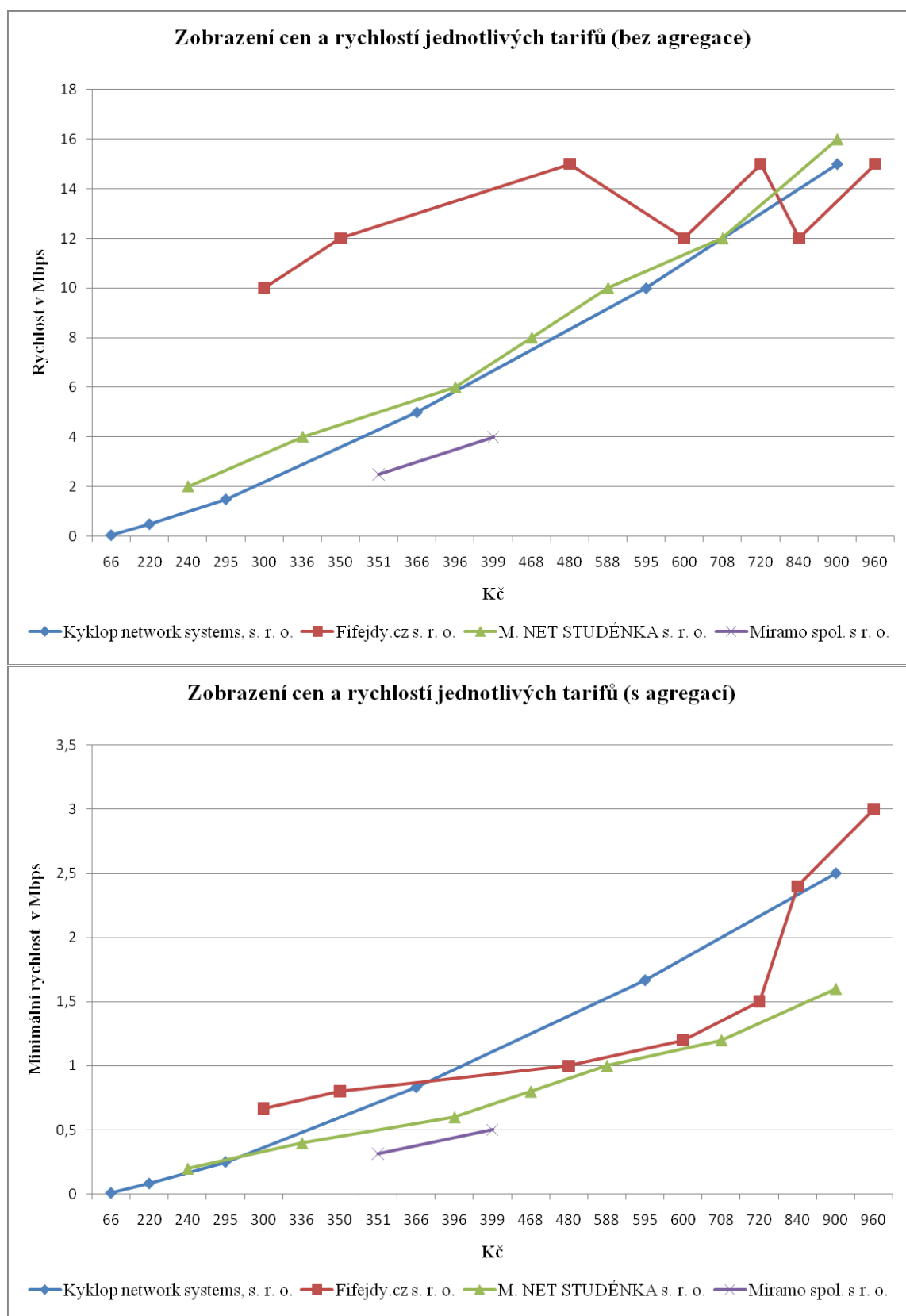
	M. NET STUDÉNKA s. r. o.						
Cena v Kč (s DPH)	240	336	396	468	588	708	900
Rychlost (v Mbps)	2	4	6	8	10	12	16
Agregace	1:10	1:10	1:10	1:10	1:10	1:10	1:10
Minimální rychlost (v Mbps)	0,2	0,4	0,6	0,8	1	1,2	1,6
Cena za 1 Mbps při maximální rychlosti	120	84	66	58,5	58,8	59	56,25
Cena za 1 Mbps při minimální rychlosti	1200	840	660	585	588	590	562,5
Datový limit (FUP)	-	-	-	-	-	-	-
Instalace (práce techniků) v Kč (s DPH)	0 – 2.280 (včetně práce techniků, bez kabeláže při instalaci zdarma), při instalaci v rodinném domě příplatek k instalaci u prvních dvou tarifů 2.400 Kč a 1.200 Kč						
Servisní práce v Kč (s DPH)	pásmo 1: 360 Kč/první hodina, 240 Kč/hodina pásmo 2: 480 Kč/první hodina, 240Kč/hodina pásmo 3: 600 Kč/první hodina, 240 Kč/hodina						

	MIRAMO spol. s r. o.	
Cena v Kč (s DPH)	351	399
Rychlost (v Mbps)	2,5	4
Agregace	1:08	1:08
Minimální rychlost (v Mbps)	0,3125	0,5
Cena za 1 Mbps při maximální rychlosti	140,4	99,75
Cena za 1 Mbps při minimální rychlosti	1123,2	798
Datový limit (FUP)	25 GB	30 GB
Instalace (práce techniků) v Kč (s DPH)	0 – 1.900 (včetně práce techniků, bez kabeláže při instalaci zdarma)	
Servisní práce v Kč (s DPH)	zdarma	

Pozn.: Údaje převzaty z ceníků firem uveřejněných na internetu, popř. poskytnutých společnostmi.

Zdroj: Vlastní zpracování (údaje převzaty z www.bcnet.kyklop.cz, www.fifejdy.cz, www.m-zone.cz, www.miramo.cz).

Příloha č. 13 Grafické znázornění cen a rychlostí odlišných tarifů konkurenčních firem



Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 14 Srovnání firemních tarifů v závislosti na třech kritériích v rámci stanoveného cenového rozmezí metodou prostého pořadí

V níže uvedeném srovnání bylo vypuštěno cenové rozmezí 101 Kč – 200 Kč, protože žádná ze společností v této cenové relaci tarify nenabízí a toto vynechání nemá vliv na celkové hodnocení.

0 Kč - 100 Kč				
	Cena	Rychlost	Agregace	Součet
Kyklop network systems, s. r. o.	1	1	1	3
Fifejdy.cz s. r. o.	3	3	3	9
M. NET STUDÉNKA s. r. o.	3	3	3	9
MIRAMO spol. s r. o.	3	3	3	9
	min	max	min	min

201 Kč - 300 Kč				
	Cena	Rychlost	Agregace	Součet
Kyklop network systems, s. r. o.	3	3	1	7
Fifejdy.cz s. r. o.	1	1	3	5
M. NET STUDÉNKA s. r. o.	2	2	2	6
MIRAMO spol. s r. o.	4	4	4	12
	min	max	min	min

301 Kč - 400 Kč				
	Cena	Rychlost	Agregace	Součet
Kyklop network systems, s. r. o.	3	3	1	7
Fifejdy.cz s. r. o.	1	1	4	6
M. NET STUDÉNKA s. r. o.	2	2	3	7
MIRAMO spol. s r. o.	4	4	2	10
	min	max	min	min

401 Kč - 500 Kč				
	Cena	Rychlost	Agregace	Součet
Kyklop network systems, s. r. o.	3,5	3,5	3,5	10,5
Fifejdy.cz s. r. o.	2	1	2	5
M. NET STUDÉNKA s. r. o.	1	2	1	4
MIRAMO spol. s r. o.	3,5	3,5	3,5	10,5
	min	max	min	min

501 Kč - 600 Kč				
	Cena	Rychlost	Agregace	Součet
Kyklop network systems, s. r. o.	2	2,5	1	5,5
Fifejdy.cz s. r. o.	3	1	2,5	6,5
M. NET STUDÉNKA s. r. o.	1	2,5	2,5	6
MIRAMO spol. s r. o.	4	4	4	12
	min	max	min	min

601 Kč - 700 Kč				
	Cena	Rychlost	Agregace	Součet
Kyklop network systems, s. r. o.	3	3	3	9
Fifejdy.cz s. r. o.	1	1	1	3
M. NET STUDÉNKA s. r. o.	3	3	3	9
MIRAMO spol. s r. o.	3	3	3	9
	min	max	min	min

701 Kč - 800 Kč				
	Cena	Rychlost	Agregace	Součet
Kyklop network systems, s. r. o.	3,5	3,5	3,5	10,5
Fifejdy.cz s. r. o.	2	1	1,5	4,5
M. NET STUDÉNKA s. r. o.	1	2	1,5	4,5
MIRAMO spol. s r. o.	3,5	3,5	3,5	10,5
	min	max	min	min

801 Kč - 900 Kč				
	Cena	Rychlost	Agregace	Součet
Kyklop network systems, s. r. o.	2,5	2	2	6,5
Fifejdy.cz s. r. o.	1	3	1	5
M. NET STUDÉNKA s. r. o.	2,5	1	3	6,5
MIRAMO spol. s r. o.	4	4	4	12
	min	max	min	min

901 Kč - 1000 Kč				
	Cena	Rychlost	Agregace	Součet
Kyklop network systems, s. r. o.	3	3	3	9
Fifejdy.cz s. r. o.	1	1	1	3
M. NET STUDÉNKA s. r. o.	3	3	3	9
MIRAMO spol. s r. o.	3	3	3	9
	min	max	min	min

	Celkový součet pořadí	Výsledné pořadí
Kyklop network systems, s. r. o.	68	3.
Fifejdy.cz s. r. o.	47	1.
M. NET STUDÉNKA s. r. o.	61	2.
MIRAMO spol. s r. o.	94	4.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 15 Přehled benefitů a poskytovaný servis

	Kyklop network systems, s. r. o.²¹	Fifejdy.cz s. r. o.²²	M.NET STUDÉNKA s. r. o.²³	MIRAMO spol. s r. o.
Benefity a slevy	<ul style="list-style-type: none"> - 1 měsíc zdarma²⁴ - 3 měsíce zdarma²⁵ - webhosting 200 MB - sleva na nákup zboží 3 % - sleva na servisní práce 30 % - VoIP²⁶ 		<ul style="list-style-type: none"> - zřízení e-mailové schránky o velikosti 100 MB - možnost umístění vlastní webové aplikace na server www.m-zone.cz 	
Servis	<ul style="list-style-type: none"> - PO - NE 6 -23 h – telefonicky - e-mailem - na pobočce (PO - PÁ 8 - 17 h) 	<ul style="list-style-type: none"> - PO - NE 7 - 21 h – telefonicky - e-mailem - virtuálním administrativním pracovníkem 	<ul style="list-style-type: none"> - PO - NE 8 - 22 h – telefonicky - e-mailem 	<ul style="list-style-type: none"> - PO - NE (neuvedeno) – telefonicky - e-mailem - na pobočce (provozní doba neuvedena)

Zdroj: Vlastní zpracování (údaje převzaty z www.bcnet.kyklop.cz , www.fifejdy.cz, www.m-zone.cz, www.miramo.cz).

²⁴ Při jednorázové platbě měsíčního paušálu na 12 měsíců dopředu.

²⁵ Při jednorázovém zaplacení 100% aktivace (instalace) a za splnění podmínky, kdy se zákazník se dostaví s předávacím protokolem do 7 dnů k sepsání smlouvy.

²⁶ Platí pro zřízení služby a volání v síti Kyklop, Volny.cz a DialTelecom zdarma bez měsíčního poplatku.

Příloha č. 16 Přehled vykonávaných funkcí a činností ve firmě

Funkce	Hlavní činnost	Zástupná činnost
Ředitel	Uzavírání obchodních smluv, personalistika, komunikace s klíčovými zákazníky a partnery.	
Ekonomický ředitel	Marketing, úhrady závazků, účtování internetu a hovorného, administrativa, reklamace.	
Účetní a administrativa	Běžné vedení účetní agendy, smluv, mezd, vymáhání pohledávek apod.	Asistentka prodeje - uzavírání smluv a dodatků ke smlouvám na internet, vystavování faktur za instalace internetu, výběr plateb za internet.
Hlavní technik	Výstavba a rozvoj sítě - budování nových a správa stávajících vysílačů, dohled sítě.	Servis a instalace internetu.
Technik	Dohled nad sítí, příprava a budování páteřních routerů.	Servis a instalace internetu.
Servisní technik - internet	Servis internetu a instalace nových klientů, instalace a údržba vysílačů, telefonní hot-line	Servis a instalace internetu.
Hlavní prodejce	Uzavírání smluv a dodatků ke smlouvám na internet, vystavování faktur za instalace internetu, výběr plateb za internet.	Prodej a servis výpočetní techniky.
Servisní technik - výpočetní techniky	Servis výpočetní techniky	Prodej výpočetní techniky
Prodavač	Prodej výpočetní techniky	Servis výpočetní techniky

Zdroj: Interní materiál společnosti Kyklop network systems, s. r. o.